

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti podniku v oboru kovovýroby
Evaluation of Company's Performance in the Field of Metal Production

Student: Bc. Drahomír Povalač

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Němčík

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Drahomír Povalač**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Hodnocení výkonnosti podniku v oboru kovovýroby**
Evaluation of Company's Performance in the Field of Metal Production

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska hodnocení výkonnosti podniku
 3. Charakteristika podniku
 4. Aplikace zvolených metod hodnocení
 5. Výsledky, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
SEDLÁČEK, Jiří. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

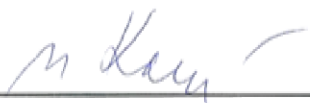
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Němčík**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 26.04.2013


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

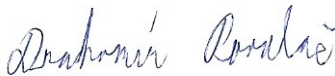



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 26. dubna 2013


.....
Drahomír Povalač

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska hodnocení výkonnosti podniku	7
2.1	Finanční analýza	7
2.1.1	Prameny finanční analýzy	7
2.1.2	Uživatelé výstupů finanční analýzy	8
2.2	Metody finanční analýzy	9
2.2.1	Analýza extenzivních ukazatelů	9
2.2.1.1	Horizontální analýza finančních výkazů	9
2.2.1.2	Vertikální analýza finančních výkazů	10
2.2.2	Analýza fondu finančních prostředků	10
2.2.2.1	Čistý pracovní kapitál	10
2.2.2.2	Čisté pohotové prostředky	11
2.2.2.3	Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond	11
2.2.3	Analýza poměrových ukazatelů	12
2.2.3.1	Poměrové ukazatele likvidity	12
2.2.3.2	Poměrové ukazatele rentability	13
2.2.3.3	Poměrové ukazatele aktivity	15
2.2.3.4	Poměrové ukazatele finanční stability a zadluženosti	16
2.3	Souhrnné modely hodnocení finančního zdraví podniku	18
2.3.1	Bankrotní modely	18
2.3.2	Bonitní modely	19
2.4	Pyramidové soustavy ukazatelů	21
2.5	Mezipodnikové srovnávání	24
2.5.1	Význam mezipodnikového srovnávání	24
2.5.2	Postup při výběru podniků pro srovnávání	24
2.5.3	Postup při procesu mezipodnikového srovnávání	25
2.5.4	Vícerozměrné metody pro srovnávání – metoda bodovací	25
2.6	Balanced Scorecard	26
2.6.1	Základní charakteristika a koncepce BSC	27
2.6.2	Perspektivy BSC	28
2.6.3	Proces zavádění metodiky BSC	32
2.6.4	Využití strategické mapy v koncepci BSC	34
3	Charakteristika podniku	36
3.1	Charakteristika podniku ABC s. r. o.	36
3.2	Nabízené služby a používané výrobní technologie	37
3.3	Výrobní sortiment podniku	38
4	Aplikace zvolených metod hodnocení	39
4.1	Finanční analýza podniku ABC s. r. o.	39
4.1.1	Horizontální analýza rozvahy podniku ABC s. r. o.	40
4.1.2	Vertikální analýza rozvahy podniku ABC s. r. o.	43
4.1.3	Horizontální analýza VZaZ podniku ABC s. r. o.	45
4.1.4	Vertikální analýza VZaZ podniku ABC s. r. o.	46
4.1.5	Analýza fondů finančních prostředků podniku ABC s. r. o.	47
4.1.6	Analýza poměrových ukazatelů likvidity podniku ABC s. r. o.	48
4.1.7	Analýza poměrových ukazatelů rentability podniku ABC s. r. o.	49
4.1.8	Analýza poměrových ukazatelů aktivity podniku ABC s. r. o.	50
4.1.9	Analýza poměrových ukazatelů finanční stability a zadluženosti podniku ABC s. r. o.	51

4.1.10	Hodnocení podniku ABC s. r. o. pomocí bankrotních modelů	52
4.1.11	Hodnocení podniku ABC s. r. o. pomocí bonitních modelů	53
4.1.12	Pyramidový rozklad ukazatele ROE podniku ABC s. r. o.	54
4.2	Mezipodnikové srovnávání podniku ABC s. r. o.	55
4.2.1	Metodika výběru podniků pro srovnávání	56
4.2.2	Popis vybraných subjektů srovnávání	57
4.2.3	Výsledky finanční analýzy srovnávaných podniků	58
4.2.4	Výsledky mezipodnikového srovnávání	58
4.3	Aplikace koncepce Balanced Scorecard v podniku ABC s. r. o.	59
4.3.1	Analýza tržního okolí a poslání, základní hodnoty a strategie podniku ABC s. r. o.	60
4.3.2	Současný systém hodnocení výkonnosti podniku ABC s. r. o.	63
4.3.3	Identifikace perspektiv v podniku ABC s. r. o.	63
4.3.4	Návrh komplexního systému měření výkonnosti pro podnik ABC s. r. o.	68
4.3.4.1	Strategické cíle, měřítka a akce finanční perspektivy	68
4.3.4.2	Strategické cíle, měřítka a akce zákaznické perspektivy	69
4.3.4.3	Strategické cíle, měřítka a akce perspektivy interních procesů	70
4.3.4.4	Strategické cíle, měřítka a akce perspektivy učení se a růstu	71
5	Výsledky, návrhy a doporučení	73
5.1	Shrnutí výsledků použitých metod hodnocení výkonnosti	73
5.2	Návrhy a doporučení pro podnik ABC s. r. o.	75
6	Závěr	79
	Seznam použité literatury	80
	Seznam zkratk	82
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	1
	Seznam příloh	2

1 Úvod

V současné době, pro kterou je typický vznik mnoha nepředvídatelných událostí a rychlé změny tržního prostředí, potřebuje moderní podnik nalézt pro sebe vyvážený mix obchodní strategie, efektivní a flexibilní výroby, výkonných a technicky vzdělaných týmů zaměstnanců, účinného vedení firmy ze strany manažerů, podpořeného kvalitním řízením finanční oblasti a přísunu kapitálu, kdy toto všechno a i další faktory jsou potřeba k úspěšnému pokračování podnikatelské činnosti do budoucna. Sledování těchto oblastí podnikové ekonomiky daly vzniknout velkému množství metod a koncepcí, které jsou určeny svým charakterem k měření výkonnosti firmy a tudíž k hodnocení, na kolik podnik dostal svým cílům v podmínkách tržní soutěže. Kromě toho, pak poskytují návod k vytvoření účinného plánu rozvoje a stanovení strategických měřítek výkonnosti, podle nichž mohou manažeři nepřetržitě zjišťovat okamžitý stav situace uvnitř podniku a podle toho přizpůsobit další manažerská rozhodnutí.

Východiskem většiny systému hodnocení je pohled na firmu skrze finanční hledisko. Nejznámější a v praxi nejpoužívanější postupy zkoumání této oblasti jsou metody finanční analýzy, které rozebírají zdraví podniku prostřednictvím několika skupin ukazatelů a modelů, díky nimž management dokáže rychle zjistit situaci a usnadňují mu tak volbu patřičných kroků a vyvozování opatření. Není však správné vycházet pouze ze situace daného podniku, ale vhodným přístupem je srovnat své výsledky i s ostatními konkurenty a získat tak zpětnou vazbu, která nabídne rozšíření pohledu na situaci v rámci celého odvětví. V neposlední řadě však vlastníci a vrcholový manažeři musí vnímat podnik jako komplex funkčních oblastí, kdy úspěšný rozvoj jedné z částí, může být ohrožen nedostatkem řízení a kontroly ve zbývajících částech.

Cílem diplomové práce je zhodnocení aktuální finanční výkonnosti podniku ABC s.r.o. při srovnání s konkurenty v odvětví kovovýroby a následně vytvoření návrhu ukazatelů pro měření výkonnosti skrze pohled ze čtyř perspektiv definovaných podle metody Balanced Scorecard.

Konkrétně bude práce rozvržena na část teoretickou, kde budou podrobně rozebrány vybrané metody zvolené k hodnocení výkonnosti podniku, tedy tradiční přístup prezentovaný finanční analýzou, proces benchmarkingu a koncepce BSC. Další kapitola bude věnována popisu hodnocené společnosti ABC s. r. o. a charakteristice její činnosti a výroby. Následně praktická část bude obsahovat výsledky analýzy poměrových ukazatelů a finančních modelů,

dále vyhodnocení mezipodnikového srovnávání a nakonec se bude zabývat aplikací Balanced Scorecard a jejím využitím managementem podniku, čehož bude součástí vytvoření kauzálního propojení měřítek, které se tak stanou výchozími body strategie, směřující ke stanoveným vrcholovým metám z finanční oblasti. Strategické cíle a akce a celkové zhodnocení finančního zdraví podniku jsou následně součástí kapitoly návrhů a doporučení. V závěru jsou pak stručně shrnuty přínosy zpracované diplomové práce pro management podniku a vyjádřeno hodnocení splnění stanoveného cíle práce.

2 Teoretická východiska hodnocení výkonnosti podniku

Teoretická část diplomové práce obsahuje vymezení metod použitých k hodnocení výkonnosti podniku v rámci praktické části. Konkrétně je zde podrobně rozebrána metodika finanční analýzy, dále postup zpracování mezipodnikového srovnávání a konec kapitoly je věnován charakteristice metodiky komplexního hodnocení podniku, tzv. koncepce Balanced Scorecard.

2.1 Finanční analýza

Jedná se mezi podniky o běžně používanou metodu s přesně definovanými postupy. Spadá do kompetencí finančního manažera, ale také vrcholového vedení podniku a je nápomocná při investičním a finančním rozhodováním v podniku. Pomocí finanční analýzy jsou hodnocena data z minulosti i současnosti a získávány tak informace o výkonnosti podniku a o potenciálních rizicích souvisejících z jeho činností a zároveň se i zabývá budoucími kroky a vývojem podniku.

Úkolem finanční analýzy jako integrální součásti finančního řízení je pomocí jí vlastních nástrojů diagnostikovat finanční kondici (poměry) podniku, identifikovat odchylky od požadovaných parametrů, analyzovat příčiny jejich vzniku a definovat konkrétní opatření, jejichž splnění je předpokladem dosažení strategických cílů podniku. (Nývtová, Marinič, 2010)

2.1.1 Prameny finanční analýzy

Pro potřeby zpracování finanční analýzy využíváme několika zdrojů informací. Využívány jsou okrajově firemní statistiky produkce, odbytu, zaměstnanosti, normy spotřeby apod., souhrnně označované jako kvantifikovatelné nefinanční informace. Dalšími zdroji označovanými jako nekvantifikovatelné informace bývají zprávy manažerů, komentáře odborného tisku, nezávislá hodnocení či prognózy. Poslední skupinu tvoří finanční informace zahrnující jednak vyjádření finančních odborníků, vedení společnosti, zprávy z burzy a informace o vývoji měnových relací a úrokových měr atd. a především pak v této skupině jsou finanční výkazy, ať už vnitropodnikového či finančního účetnictví, z nichž především čerpáme data pro samotnou analýzu.

Zpracování finanční analýzy vychází ze vstupů, které každý podnik zpracovává podle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. V němž jsou obsaženy podmínky a požadavky, jak má vypadat řádně zpracovaná účetní závěrka. Jejím výstupem jsou následující finanční výkazy používané k rozboru:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztráty
- Výkaz cash flow (přehled o peněžních tocích)
- Příloha k účetní závěrce

2.1.2 Uživatelé výstupů finanční analýzy

Zájemců chtějících získat informace o finančním zdraví podniku je celá řada. Uživatele výsledků finanční analýzy, proto rozdělujeme podle povahy na dvě skupiny. První skupinou jsou externí uživatelé, mezi které patří:

- Orgány státní správy
- Investoři
- Banky a ostatní věřitelé
- Obchodní partneři
- Konkurence, apod.

Druhou skupinou využívající finanční analýzu jsou interní uživatelé, kde řadíme:

- Vlastníky
- Manažery
- Zaměstnance
- Odborové organizace

Každý z obou skupin subjektů přistupuje k formulaci cílů, zaměření analýzy, výběru metody a ukazatelů zvlášť. Navíc vždy zvažuje jak stránku formální náročnosti, tak finanční náročnost prováděného rozboru.

2.2 Metody finanční analýzy

Jak uvádějí ve své publikaci autoři Nývltová, Marinič (2010, s. 163), „mezi elementární nástroje finanční analýzy patří:

- Analýza extenzivních ukazatelů (horizontální a vertikální)
- Analýza fondů finančních prostředků (čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistého peněžně pohledávkového fondu)
- Analýza poměrových ukazatelů“

2.2.1 Analýza extenzivních ukazatelů

Tato analýza zahrnuje dvě základní metody rozboru finančních výkazů, a kterými pohlížíme na absolutní údaje v nich obsažené z horizontální a vertikální perspektivy, což odhaluje vývoj a důležitost jednotlivých položek.

2.2.1.1 Horizontální analýza finančních výkazů

Horizontální analýza je používána ke sledování vývoje zkoumané veličiny v čase, vzhledem k minulému účetnímu období. Zjišťujeme tak meziroční změny, k jejichž ohodnocení využíváme různé indexy a difference.

Pro použití indexu jako procentuálního ukazatele změny položky, pak postup výpočtu můžeme zapsat následujícím způsobem:

$$\text{Procentuální změna} = (\text{běžné období} - \text{předchozí období} / \text{předchozí období}) \cdot 100 \quad (2.1)$$

U výsledné hodnoty indexu je třeba dát pozor na správnou interpretaci výsledku, protože pouhé mechanické používání tohoto způsobu může vést k omylům.

Obecný postup pro vyjádření intenzity změn jednotlivých položek v účetních výkazech v absolutní hodnotě můžeme zapsat jako:

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota v běžném období} - \text{hodnota v předchozím období} \quad (2.2)$$

Interpretaci hodnoty difference považujeme za bezproblémovou.

2.2.1.2 Vertikální analýza finančních výkazů

Vertikální analýza představuje procentuální rozbor účetních výkazů a slouží pro zjištění velikosti podílu jednotlivých položek z majetkového a finančního portfolia podniku vzhledem k součtu všech položek v analyzovaném výkazu nebo jiné vztažné veličině.

Formalizovaný postup výpočtu tedy můžeme zapsat v této podobě:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \quad (2.3)$$

Kde:

P_i ... podíl analyzované položky

B_i ... hodnota analyzované položky výkazu

$\sum B_i$... suma hodnot položek výkazu

2.2.2 Analýza fondu finančních prostředků

Fondy finančních prostředků, nazývané také rozdílové ukazatele, představují agregaci určitých stavových ukazatelů vyjadřující aktiva nebo pasiva respektive fond chápeme jako rozdíl mezi skupinou položek krátkodobých aktiv a skupinou krátkodobých pasiv, což označujeme pojmem čistý fond. (Sedláček 2010)

2.2.2.1 Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistého pracovního kapitálu (Net Working Capital) představuje rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Tento fond ukazuje, jak velká část oběžného majetku je financována dlouhodobým kapitálem a nakolik je zajištěn hladký průběh provozní činnosti podniku a krytí pro případ nepříznivé situace.

Čistý pracovní kapitál jako majetkový fond je znázorněn na obr. 2.1.

Obr. 2.1: Čistý pracovní kapitál v rozvaze podniku

Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Základní kapitál	Čistý pracovní kapitál
Zásoby		Nerozdělený zisk	
Pohledávky		Čistý zisk	
Finanční majetek		Dlouhodobé bankovní úvěry	
		Krátkodobé závazky	

Zdroj: DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. Praha, 2010.

Výpočet hodnoty ČPK provádíme odečtením položek rozvahy podle vzorce 2.4.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.4)$$

Podnik se z hlediska tohoto ukazatele dostává do dvou situací a to jak tvrdí Dluhošová (2010, str. 82), „jestliže se dlouhodobým kapitálem financuje krátkodobý oběžný majetek, hovoříme o překapitalizování podniku“ anebo „opačně, jestliže krátkodobý cizí kapitál se podílí na krytí dlouhodobého (fixního) majetku, hovoříme o podkapitalizování podniku.“

2.2.2.2 Čisté pohotové prostředky

Pokud chceme přesněji sledovat okamžitou likviditu podniku, je vhodnější, když použijeme fond čistých pohotových prostředků, který představuje rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Výsledný stupeň fondem vyjádřené likvidity je ovlivněn položkami zahrnovanými do výpočtu. (Sedláček, 2010)

2.2.2.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

Jde o střední cestu mezi dvěma výše zmíněnými rozdílovými ukazateli. Odlišnost výpočtu spočívá ve vyloučení zásob nebo i nelikvidních pohledávek z oběžných aktiv. Následně od těchto aktiv opět odečteme sumu krátkodobých závazků.

2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele, anglicky nazývané financial ratios, dávají do poměru dva nebo více absolutních ukazatelů vycházejících z rozvahy nebo výkazu zisku a ztrát. Musíme brát na zřetel rozdíl mezi ukazateli z rozvahy a výkazu zisku a ztrát, neboť jedny jsou stavovými ekonomickými veličinami a druhé intervalovými veličinami.

Finanční analýza poměrovými ukazateli je oblíbená a rozšířená, protože dokážeme rychle zjistit s nízkými náklady údaje charakterizující finanční stav podniku a zároveň tato analýza poukáže na oblasti vyžadující hlubší analýzu.

Za dobu kdy jsou poměrové ukazatele využívány k hodnocení výkonnosti v podnikové sféře, bylo postupně navrženo velké množství ukazatelů, které se podle své oblasti zaměření rozdělují do několika skupin. Podniky ze sféry neveřejně obchodovaných firem využívají nejčastěji ukazatele z oblastí:

- Ukazatelů likvidity
- Rentability
- Aktivit
- Zadluženosti

2.2.3.1 Poměrové ukazatele likvidity

Pojem likvidita se používá ve vztahu k likviditě určité složky majetku nebo k likviditě celého podniku. Likvidita složky představuje její schopnost se přeměnit rychle a bez velké ztráty hodnoty na peněžní hotovost. Na rozdíl od toho likvidita podniku je vyjádřením schopnosti včasného uhrazení závazků z obchodních styků. Pokud podnik nemá dostatek likvidity, ztrácí schopnost využívat ziskových příležitostí, často pak nastává platební neschopnost, která později může přivést podnik až k bankrotu. (Růčková, 2011)

Oběžný majetek z hlediska likvidnosti dělíme na tři kategorie. První kategorií je krátkodobý finanční majetek, který považujeme za nejvíce likvidní. Menší likviditu má kategorie krátkodobých pohledávek a nejméně likvidní složkou oběžného majetku jsou zásoby. Od těchto kategorií se odvíjí následující poměrové ukazatele likvidity.

- Běžná likvidita – bývá nazývána také likviditou 3. Stupně a anglickým ekvivalentem názvu je spojení current ratio. Udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Důležité je při hodnocení zohlednit strukturu oběžných aktiv, zda jsou zásoby správně oceňovány, jestli podnik nemá příliš nedobytných pohledávek a v jakém poměru jsou zastoupeny jednotlivé složky oběžných aktiv, jelikož tyto faktory mohou výrazně napovědět, v jaké finanční situaci se podnik nachází a zda mu nehrozí finanční tíseň. Jako doporučená hodnota tohoto ukazatele se v literatuře uvádí číslo vyšší než 1,5. Taktéž je uvedeno, že by tento ukazatel neměl nikdy klesnout pod hodnotu 1.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

- Pohotová likvidita – neboli likvidita 2. Stupně, anglicky quick ratio se odlišuje od běžné likvidity tím, že vylučuje z oběžných aktiv zásoby, které jsou nejméně likvidní a zároveň nezahrnuje do krátkodobých pohledávek ty, které jsou těžko vymahatelné a zlepšovaly by tak neoprávněně hodnotu ukazatele. Za vhodné považujeme také zkoumat poměr mezi ukazatelem běžné a pohotové likvidity, kdy velký rozdíl v hodnotách obou ukazatelů, může nasvědčovat nadměrné velikosti zásob, ale v potaz musíme brát i typ podnikatelské činnosti. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí od 1,0 do 1,5 a taktéž by neměla klesnout pod 1.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

- Okamžitá likvidita – likvidita 1. Stupně, mající výstižný anglický výraz cash ratio, měří schopnost firmy splácet okamžitě splatné dluhy. Čitatel obsahuje peníze v hotovosti a na běžných účtech a jejich ekvivalenty jako jsou šeky, krátkodobé CP apod. Zde je doporučována hodnota ukazatele nejméně 0,2. (Sedláček, 2011)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné závazky}} \quad (2.7)$$

2.2.3.2 Poměrové ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměřují dosažený hospodářský výsledek k určitému vstupu. Tato skupina ukazatelů tak má obecně stejný význam, protože všechny udávají, kolik korun zisku připadá na 1 korunu jmenovatele. (Vochozka, 2011)

Ukazatelé rentability vycházejí ze dvou základních účetních výkazů, tedy rozvahy a výkazu zisku a ztráty, přičemž důraz klademe na druhý z nich z důvodu možné záměny výrazu rentabilita za pojem ziskovost. Ukazatelé by v optimálním případě měli mít neustále rostoucí trend, jiné podmínky jako doporučená hodnota zde neexistují, ovšem je nutno vztáhnout růst či pokles ukazatelů k situaci v jaké se nachází ekonomika a podle toho hodnotit na kolik nastávající trend je odrazem situace na celém trhu.

Pro rozbor rentability je nutné si podrobněji popsat jednotlivé kategorie zisku vstupující do hodnotících ukazatelů. Nejčastěji se setkáváme s kategorií EBIT což je zkratka anglického názvu zisku před úroky a zdaněním. Jelikož jde o provozní výsledek hospodaření, ve finanční analýze je využit k mezipodnikovému srovnávání, neboť tak odpadá faktor možné různé bonity z hlediska věřitelského. Další kategorií je zisk po zdanění, známý pod zkratkou EAT, představující výsledek hospodaření za běžné účetní období, využitelný je ve všech ukazatelích hodnotících výkonnost firmy. Třetí často využívanou kategorií při finanční analýze je EBT neboli zisk před zdaněním. Jde o provozní zisk upravený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, bez odečtení daní a můžeme jej využít k srovnávání firem s různým daňovým zatížením. (Růčková, 2011)

Mezi běžně používané ukazatele rentability patří následující čtyři ukazatele.

- Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return On Assets) – odráží schopnost firmy, efektivně investovat vložený kapitál, dosahovat zisku a rozvíjet produkční sílu. Ukazatelem je měřitelná souhrnná efektivnost a lze jím i hodnotit minulou výkonnost managementu. Dává tudíž do poměru dosažený výsledek hospodaření s celkovým kapitálem vloženým do podniku.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (2.8)$$

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity) – tento ukazatel je důležitý především pro investory nebo vlastníky podniku, protože udává, o kolik procent se zhodnotil vložený kapitál, což je klíčové faktor při rozhodování o umístění investice.

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.9)$$

- Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE – Return On Capital Employed) – ukazatel je vyjádřením rentability všech dlouhodobých zdrojů, které byly do podniku vloženy. Jedná se zdroje vložené investory, vlastníky a získané od věřitelů.

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})} \quad (2.10)$$

- Rentabilita tržeb (ROS – Return On Sales) – vyjadřuje poměr, kterým je zisk zastoupen v tržbách, jinak tedy jaký efekt podnik získal z 1 Kč tržeb a v praxi se pro tento ukazatel vžil výraz ziskové rozpětí. Výsledek může následně být porovnáván s výsledky ostatních podniků nebo průměru celého odvětví a lze tak získat představu o výši ceny či nákladů.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.11)$$

- Ukazatel objemu nerealizovaných tržeb – při mezipodnikovém srovnávání se jedná o velice důležitý ukazatel, neboť jeho hodnota představuje objem peněžních prostředků, jimiž podnik úvěru své odběratele a které tak nemohou být v reálném čase použity k jiným účelům. Jako doporučená se uvádí hodnota okolo 20 %.

$$\text{Objem nerealizovaných tržeb} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \quad (2.12)$$

2.2.3.3 Poměrové ukazatele aktivity

Jak uvádí ve své publikaci autor Vochozka (2011, s. 24), „ukazatele aktivity informují podnik, jak nakládá a využívá jednotlivé části majetku. Lze pracovat se dvěma formami tohoto ukazatele, a sice s dobou obratu nebo s ukazateli počtu obrátů. Počet obrátů znamená počet obrátů za rok a doba obratu vyjadřuje počet dní. Ukazatele aktivity pracují s jednotlivými částmi majetku, které jsou následně poměřovány k tržbám, k výnosům nebo k jiným dalším položkám.“

- Obrat aktiv – podává informaci o tom, jak jsou využívána celková aktiva, neboli kolikrát za rok se v podniku obrátí. Jako pozitivní trend je vnímán růst hodnoty tohoto ukazatele a minimálně by se měl rovnat 1.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.13)$$

- Doba obratu aktiv – vyjadřuje ve dnech, za jak dlouho dojde k obratu aktiv vzhledem k tržbám, přičemž ukazatel zejména ovlivňuje velikost fixních aktiv a vývoj velikosti tržeb. Hodnota by pak měla v čase klesat.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad (2.14)$$

- Obrat zásob – hodnota vyjadřuje, kolikrát se každá ze skladovaných položek prodá a znovu naskladní a poukazuje na úroveň hospodaření se zásobami v podniku, neboť vyšší hodnota než je průměr v oboru značí, že firma nemá na skladě nelikvidní zásoby, které by zbytečně vázaly kapitál.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (2.14)$$

- Doba obratu zásob – na rozdíl od předchozího ukazatele vyjadřujícího, kolikrát každá z položek projde podnikem, tento udává počet dnů, které uplynou od přijetí položky na sklad do doby její spotřeby či prodeje. Jako pozitivní je spatřován klesající trend hodnoty ukazatele, jehož výše bude navíc technicky a ekonomicky zdůvodněná.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad (2.15)$$

- Doba obratu pohledávek – udává, jaká je průměrná doba splatnosti faktur. Vypovídá o platební morálce odběratelů a indikuje možné nastávající problémy s hotovostním tokem peněz do podniku.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad (2.16)$$

- Doba obratu závazků – vyjadřuje počet dní, které podniku uplynou mezi přijetím faktury od dodavatele a jejím zaplacením.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad (2.17)$$

- Ukazatel obchodního deficitu – ukazatel pochází z publikace od Nývltové a Mariniče (2010), podle které se deficit vypočítá, jako rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků a zjišťujeme tak, zda jsou zákazníci podniku úvěrováni anebo zda dodavatelé pomáhají financovat provoz. První možnost znamená potřebu nalezení dalších zdrojů financování, u druhé jde o navýšení volných peněžních prostředků.

$$\text{Obchodní deficit} = \text{Doba obratu pohledávek} - \text{Doba obratu závazků} \quad (2.18)$$

2.2.3.4 Poměrové ukazatele finanční stability a zadluženosti

Kapitálovou strukturu tvoří u většiny podniků dva základní zdroje. Jednak vlastní kapitál, který bývá vložen při zakládání a jehož minimální výše je stanovena zákonem. Druhou složkou tvořící kapitálovou vybavenost podniků pak jsou cizí zdroje. Poměr obou

položek potom dává tušit, jak je firma stabilní po finanční stránce a zda její míra zadlužení je přiměřená. K vyhodnocení slouží řada ukazatelů, z nichž u některých je uvedeno i doporučené rozmezí hodnot.

- Celková zadluženost (Dept ratio) – zadluženost podniku se vypočítá jako podíl cizích zdrojů na celkových aktivech. Nízká hodnota tohoto ukazatele, činí podnik zajímavý pro věřitele a ti proto mají větší ochotu půjčovat. Opačně hodnota vyšší než je oborový průměr znesnadňuje přístup k dodatečným zdrojům, často pak situace vyžaduje nejdříve navýšení vlastního kapitálu.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.19)$$

- Finanční páka (Financial leverage) – vyjadřuje, jakou měrou se cizí zdroje podílí na zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu. Pro pozitivní účinek však musí platit, že rentabilita celkového kapitálu musí být vyšší než úroky placené za cizí zdroje. Ukazatel by měl vykazovat stabilní tendenci.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.20)$$

- Stupeň krytí stálých aktiv – pro udržení finanční stability je doporučeno, aby fixní majetek hmotný i nehmotný firmy byl kryt dlouhodobými zdroji. Vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál by tak měl v součtu mít hodnotu stejnou jako veškerá stálá aktiva. Ukazatel by měl mít hodnotu minimálně 100 % a vyšší.

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{Dlouhodobý kapitál}}{\text{Stálá aktiva}} \quad (2.21)$$

- Úvěrová zadluženost – je důležitý pro podniky, které využívají pro své financování především bankovní úvěry. Negativním výsledkem je, pokud jeho hodnota v čase narůstá, měl by tudíž mít stabilní trend.

$$\text{Úvěrová zadluženost} = \frac{\text{Úvěry}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.22)$$

- Úrokové krytí – tímto ukazatelem se hodnotí efektivita hospodaření podniku, neboť udává kolikrát je zisk vyšší než úroky. Hodnota by tedy měla být rovna více než 100 %, je-li však nižší, znamená to potom neschopnost splácení úroků a tedy i dlužné částky, což může být znakem blížícího se úpadku společnosti.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Úroky}} \quad (2.23)$$

2.3 Souhrnné modely hodnocení finančního zdraví podniku

Tyto modely byly vytvořeny za účelem vyjádření finanční situace a výkonnosti podniku jedním číslem. Jsou založeny na předpokladu, že existují určité příznaky, které mohou značit vznikající problémy ve finanční oblasti. Nejsou plnohodnotnou náhradou základní finanční analýzy, ale dokáží poskytnout rychlou představu o situaci, v níž se podnik zhruba nachází.

K těmto modelům řadíme dvě skupiny a to bankrotní modely, které mají za cíl včas varovat podnik před bankrotem a bonitní modely, jejichž smyslem je bodově vyjádřit bonitu firmy z finančního hlediska.

2.3.1 Bankrotní modely

a) Altamovo Z-skóre

Počátek vzniku tohoto modelu se datuje do 60. Let minulého století, kdy profesor Altman vypracoval první verzi. V dalších letech prošel úpravami a modifikacemi. Základním smyslem modelu je rozdělit firmy podle jejich skóre na bankrotující a nebankrotující. Podniky jsou řazeny do skupin podle toho, do které hraniční meze jejich vypočítaná hodnota Z-skóre spadá. Uvádí se, že model úspěšně předpovídá bankrot na dva roky dopředu v 70 % případů během pěti budoucích let.

Existuje několik modifikací, z nichž nejpoužívanější v podmínkách českého prostředí je tzv. verze ZETA, využívaná pro neveřejně obchodované společnosti. Odlišnost od původní verze modelu spočívá v jiných hodnotách vah přiřazených k jednotlivým poměrovým ukazatelům. Vzorec pro výpočet má tuto podobu:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5 \quad (2.24)$$

Kde:

X_1 ... čistý pracovní kapitál / aktiva celkem

X_2 ... nerozdělený zisk minulých let / aktiva celkem

X_3 ... EBIT / aktiva celkem

X_4 ... vlastní kapitál / cizí zdroje

X_5 ... tržby / aktiva celkem

Rozmezí hodnot, podle nichž jsou podniky zařazovány do skupin, je následující:

$Z < 1,2$... *pásmo bankrotu*

$1,2 < Z < 2,9$... *pásmo šedé zóny*

$Z > 2,9$... *pásmo prosperity*

b) Index IN 05

Tento bankrotní index je posledním z řady indexů IN, jejichž název je odvozen z iniciál jmen tvůrců, manželů Inky a Ivana Neumaierových. Aktualizace verze IN05 spočívá v přehodnocení vah jednotlivých poměrových ukazatelů pomocí dat od průmyslových podniků z roku 2004. Spojuje v sobě prvky indexů IN95 a IN99, bere tak v potaz jak hledisko věřitelské tak i vlastnické a vypovídá o schopnosti podniku tvořit hodnotu.

Konstrukce vychází z pěti váhově ohodnocených ukazatelů a tvar modelu má tedy podobu:

$IN05 =$

$$0,13 \cdot \frac{\text{Aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,04 \cdot \frac{\text{EBIT}}{\text{Úroky}} + 3,97 \cdot \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} + 0,21 \cdot \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} + 0,09 \cdot \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

(2.25)

Vzorec tvoří ukazatele finanční páky, úrokového krytí, ROA, obratu aktiv a běžné likvidity. Výsledky se dělí do skupin podle rozmezí:

$IN05 > 1,6$ podnik tvoří hodnotu (pravděpodobnost 67 %)

$0,9 < IN05 < 1,6$ šedá zóna

$IN05 < 0,9$ podnik spěje k bankrotu (pravděpodobnost 86 %)

2.3.2 Bonitní modely

a) Kralickův Quicktest

Jedná se o variantu rychlého testu, hodnotící pomocí čtyř ukazatelů finanční stabilitu a rentabilitu. Výsledný průměr představuje skóre, řadící společnosti buďto do skupiny velmi dobrý podnik anebo špatný podnik.

Celý algoritmus Kralickova Quicktestu je uveden v tabulce 2.1 níže:

Tab. 2.1 Algoritmus Kralickova Quicktestu

Ukazatel	Konstrukce ukazatele	Interval hodnoty v bodech	Počet bodů
A	$\frac{\text{Vlastní aktiva}}{\text{Celková aktiva}}$	$\geq 0,3$	4
		0,21 – 0,23	3
		0,11 – 0,2	2
		0,0 – 0,1	1
		méně než 0,1	0
B	$\frac{\text{Celkové dluhy} - \text{Peněžní prostředky}}{\text{Provozní cash flow}}$	3 a méně	4
		3 – 5	3
		5 – 12	2
		12 – 30	1
		30 a více	0
C	$\frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Celková aktiva}}$	Větší než 0,15	4
		0,12 – 0,15	3
		0,08 – 0,12	2
		0,00 – 0,08	1
		Pod 0,0	0
D	$\frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{Tržby}}$	0,1 a více	4
		0,08 – 0,1	2
		0,05 – 0,08	3
		0,00 – 0,05	1
		Méně než 0	0

Zdroj: Plánování a tvorba hodnoty firmy str. 95

Algoritmus dále pokračuje v hodnocení vypočítáním konečného skóre podle těchto vzorců:

$$\text{Hodnocení finanční stability: } FS = \frac{a+b}{2} \quad (2.26)$$

$$\text{Hodnocení výnosové situace: } VS = \frac{c+d}{2} \quad (2.27)$$

$$\text{Hodnocení celkové situace: } CS = \frac{FS+VS}{2} \quad (2.28)$$

I zde se firmy řadí do tří skupin. V první jsou podniky, jejichž výsledné skóre je větší než 3 body. Do tzv. šedé zóny patří společnosti s výsledkem 3 – 1 bod a pro společnosti s hodnotou méně než 1 tento výsledek signalizuje špatné finanční hospodaření. (Marinič, 2008)

b) Index bonity

Je využíván především střeoevropskými firmami, hlavně v německy mluvících zemích. Vzorec obsahuje šest poměrových ukazatelů, přičemž největší váhu z nich má rentabilita aktiv a druhou podíl zisku na výnosech společnosti. Vzorec má tedy tvar:

$$IB = 1,5 \cdot \frac{\text{Cash Flow}}{\text{Cizí zdroje}} + 0,08 \cdot \frac{\text{Aktiva}}{\text{Cizí zdroje}} + 10 \cdot \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}} + 5 \cdot \frac{\text{Zisk}}{\text{Výnosy}} + 0,3 \cdot \frac{\text{Zásoby}}{\text{Výnosy}} + 0,1 \cdot \frac{\text{Výnosy}}{\text{Aktiva}} \quad (2.28)$$

Podle výsledku jsou podniky rozdělovány na bankrotní a bonitní. Kritickou hodnotou dělící obě skupiny je nula a podniky v záporném pásmu jsou ohrožovány bankrotem a naopak

čím větší má index kladnou hodnotu, tím podnik více prosperuje. Podrobnější členění hodnocení je uvedeno v tabulce 2.2 níže: (Vochozka, 2011)

Tab. 2.2 Hodnocení Indexem bonity

Výsledek	Hodnocení	Podnik
$IB \in (-\infty; -2)$	extrémně špatná ekonomická situace	bankrotní podnik
$IB \in [-2; -1)$	velmi špatná ekonomická situace	bankrotní podnik
$IB \in [-1; 0)$	špatná ekonomická situace	bankrotní podnik
$IB \in [0; 1)$	problematická ekonomická situace	bonitní podnik
$IB \in [1; 2)$	dobrá ekonomická situace	bonitní podnik
$IB \in [2; 3)$	velmi dobrá ekonomická situace	bonitní podnik
$IB \in [3; \infty)$	extrémně dobrá ekonomická situace	bonitní podnik

Zdroj: Vochozka, 2011, str. 79

2.4 Pyramidové soustavy ukazatelů

Vrcholové ukazatele rentability patří k jednomu z klíčových ukazatelů výkonnosti, a jelikož jsou ovlivňovány vývojem syntetických ukazatelů, z nichž se skládají, je proto jedním z hlavních úkolů finančních analytiků provádět rozbor a vyčíslit faktory, které způsobují vznik odchylek v syntetických ukazatelích.

Můžeme použít v zásadě dva přístupy k rozboru syntetických ukazatelů a to buďto paralelní soustava ukazatelů charakterizujících vybrané firemní ukazatele bez matematicky přesného výsledku anebo využít pyramidovou soustavu ukazatelů, díky které dokážeme rozbor vrcholového ukazatele vyjádřit přesnou matematickou rovnicí. (Dluhošová, 2010)

Mezi nejběžněji prováděné rozboru vrcholových ukazatelů, patří i rozklad ukazatele ROE neboli rentability vlastního kapitálu. Zápis rovnice pro výpočet ROE, který se skládá z několika ukazatelů, je uveden níže:

$$ROE = \frac{EAT}{E} = \frac{EAT}{EBT} \cdot \frac{EBT}{EBIT} \cdot \frac{EBIT}{T} \cdot \frac{T}{A} \cdot \frac{A}{E} \quad (2.29)$$

Kde:

$\frac{EAT}{EBT}$...daňová redukce zisku

$\frac{EBT}{EBIT}$...úroková redukce zisku

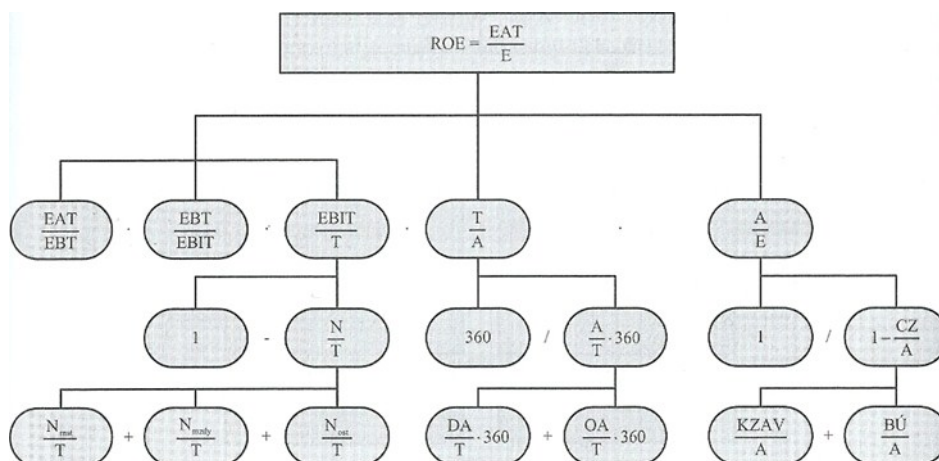
$\frac{EBIT}{T}$...provozní rentabilita

$\frac{T}{A}$...obrat aktiv

$\frac{A}{E}$...finanční páka

Detailnější zobrazení pyramidového rozkladu ROE, ukazující i složení dílčích ukazatelů z ukazatelů nákladovosti a obratu, je na obrázku 2.2.

Obr. 2.2: Pyramidový rozklad ukazatele ROE



Zdroj: Dluhošová, 2010, str. 89

Změnu vrcholového ukazatele ROE můžeme vyjádřit jako součet vlivů změn dílčích ukazatelů výše uvedených. Matematický zápis pro součet vlivů vypadá takto:

$$\Delta y_x = \sum_i \Delta x_{a_i} \quad (2.30)$$

Kde:

Δy_x ...přírůstek vlivu analyzovaného ukazatele

Δx_{a_i} ...vliv dílčího ukazatele a_i na analyzovaný ukazatel x

Při rozboru pyramidové soustavy se můžeme setkat se dvěma druhy vazeb mezi dílčími ukazateli. Jednak jsou to aditivní vztahy, které na vrcholový ukazatel působí sloučením svých vlivů anebo multiplikativní vztahy, vyskytující se u ukazatelů, působících na vrcholový ukazatel použitím násobení.

Aditivní vazbu existuje tehdy, když:

$$x = \sum_i a_i = a_1 + a_2 + \dots + a_n \quad (2.30)$$

Vzorec pro výpočet celkové změny u aditivní vazby, vyjadřující odchylku ukazatele zapisujeme jako:

$$\Delta x_{ai} = \frac{\Delta a_i}{\sum_i \Delta a_i} \cdot \Delta y_x \quad (2.31)$$

Kde:

a_i ...změna dílčího ukazatele

Δy_x ...změna vrcholového ukazatele

O multiplikativní vazbu jde tehdy, když:

$$x = \prod_i a_i = a_1 \cdot a_2 \dots a_n \quad (2.32)$$

Při počítání vlivu u multiplikativních vazeb, můžeme využít několika metod pro jejich zjištění. Řadíme mezi ně tyto čtyři metody:

- Metoda postupných změn
- Metoda rozkladu se zbytkem
- Metoda logaritmická
- Metoda funkcionální

Nejpoužívanějšími z nich jsou poslední dvě z nich. Logaritmická metoda se používá především pro svou přesnost, nezáleží zde na pořadí ukazatelů a ani nevznikají zbytkové hodnoty. Avšak metodu nelze použít, když index změny je záporným číslem. Tento problém odstraňuje funkcionální metoda, u které je slabším místem otázka, jaké váhy přidělit jednotlivým dílčím faktorům. Obecně se však doporučuje rovnoměrné rozdělení podle jejich celkového počtu.

Matematicky zapisujeme vzorec pro logaritmickou metodu jako:

$$\Delta x_{ai} = \frac{\ln I_{ai}}{\ln I_x} \cdot \Delta y_x \quad (2.33)$$

Kde:

Δx ...změna syntetického ukazatele

I_{ai} ...index změny vysvětlujícího ukazatele

I_x ...index změny syntetického ukazatele

Δy_x ...analyzovaná odchylka

Zápis pro funkcionální metodu vypadá následovně:

$$\Delta x_{a_i} = \frac{1}{R_x} \cdot R_{a_i} \cdot (1 + \sum_{j \neq i} \frac{1}{2} \cdot R_{a_j} + \sum_{j \neq i} \sum_{\substack{k \neq i \\ k > j}} \frac{1}{3} \cdot R_{a_j} \cdot R_{a_k} + \sum_{j \neq i} \sum_{\substack{k \neq i \\ k > j}} \sum_{\substack{m \neq i \\ m > k}} \frac{1}{4} \cdot R_{a_j} \cdot R_{a_k} \cdot R_{a_m} + \dots) \Delta y_x$$

(2.34)

V dnešní době je však samozřejmostí využití výpočetní techniky pro analýzu pyramidového rozkladu, což tuto činnost významně ulehčuje a šetří jednak čas i peníze.

2.5 Mezipodnikové srovnávání

2.5.1 Význam mezipodnikového srovnávání

Každý z podniků působící na určitém území, v němž existuje fungující tržní prostředí, se setkává ve svém okolí a oboru působnosti s konkurenčními subjekty. V tomto prostředí je pro podnik důležité, aby své dosažené výsledky porovnával s konkurencí a stanovil tak, zda za ní zaostává, drží s ní tempo anebo patří mezi nejlepší na trhu.

Pro metodiku srovnávání se vžil výraz benchmarking. Mělo by být úkolem vrcholových manažerů, provádět pravidelně tento proces, aby se dařilo odhalovat silné a slabé podnikové stránky a umožnit tak rozvoj organizace. Je to moderní nástroj managementu pomáhající k udržení konkurenční výhody. Existuje několik druhů benchmarkingu. Pro potřeby mezipodnikového srovnávání tedy používáme externí typ, kdy porovnáваме několik podniků mezi sebou, přičemž při výběru dbáme, aby byly tyto firmy co nejvíce podobné a tudíž dobře porovnatelné. Při srovnávání jedné nebo více funkcí konkrétního podniku pak takový benchmarking nazýváme funkčním.

Porovnáním podniků mezi sebou a využitím výsledků, můžeme zjistit objektivní situaci, jak si na tom z pohledu výkonnosti firma stojí a na co by se pracovníci měli zaměřit v procesu zlepšování.

2.5.2 Postup při výběru podniků pro srovnávání

Pokud jsme si určili, kterou podnikovou funkci chceme s konkurencí porovnávat, můžeme přistoupit k procesu výběru firem pro srovnávání. Nejdůležitější pro tento proces je vymezení správných kritérií pro výběr. Určíme ukazatele, které nejlépe vystihující prováděnou činnost a snažíme se najít podniky s co největší shodou vybraných kritérií. V

praxi většinou zařazujeme do souboru analyzovaných podniků ty, které se shodují ve více než 50 % kritérií.

2.5.3 Postup při procesu mezipodnikového srovnávání

Výběr podniků pro mezipodnikové srovnávání je součástí celého procesu. Ten zahrnuje kroky, nezbytné k uskutečnění srovnávání, pomocí ukazatelů, které jsme určili jako klíčové pro podnikovou funkci. Celkový postup zahrnuje několik fází a dle autora Sedláčka (1999, str. 94) do něj zařazujeme těchto sedm kroků:

- a) výběr vhodných ukazatelů charakterizujících činnost podniku
- b) výběr podniků zařazených do analyzovaného souboru při dodržení podmínek srovnatelnosti
- c) stanovení vah ukazatelů vyjadřujících důležitost příslušného ukazatele
- d) určení charakteru všech ukazatelů:
 - jeli žádoucí, aby ukazatel rostl
 - jeli žádoucí, aby ukazatel klesal
- e) sestavení výchozí matice ve tvaru tabulky

2.5.4 Vícerozměrné metody pro srovnávání – metoda bodovací

K použití mezipodnikového srovnávání je třeba vybrat vhodnou metodu, díky níž můžeme výkonnost jednotlivých firem porovnat pomocí jednoho syntetického ukazatele. Pokud potřebujeme zjistit pořadí nejen podle jednoho kritéria, ale podle výsledků ve více kritériích používáme k tomu některou z vícerozměrných metod.

Jednou z nich je metoda bodovací. Vychází z principu, že firma, která dosáhne ve sledovaném kritériu nejlepšího výsledku, obdrží jako výslednou hodnotu 100 bodů. Přiřazení bodů dalším firmám, podle toho, zda požadujeme růst ukazatele, nebo naopak růst ukazatele je vnímán jako negativní jev, vyplývá z dále uvedeného postupu uvedeného v publikaci od Kislingerové (2008, str. 71).

Výpočet bodů, kdy vnímáme růst hodnoty ukazatele jako pozitivní:

$$b_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{i \max}} \cdot 100 \quad (2.35)$$

Výpočet bodů, kdy vnímáme růst hodnoty ukazatele jako negativní:

$$b_{ij} = \frac{x_{i \min}}{x_{ij}} \cdot 100 \quad (2.36)$$

Kde:

x_{ij} ... hodnota i-tého ukazatele v j-té firmě

$x_{i \max}$... nejvyšší hodnota j-tého ukazatele, u kterého jako pozitivum vnímáme růst

$x_{i \min}$... nejnižší hodnota j-tého ukazatele, u kterého vnímáme růst jako negativum

b_{ij} ... bodové ohodnocení i-té firm, pro j-tý ukazatel

Výsledným sečtením dosažených bodů u každého podniku za jednotlivá kritéria, můžeme sestavit jejich pořadí a zjistit, jaké dosahují výkonnosti.

2.6 Balanced Scorecard

Metoda hodnocení výkonnosti podniku Balanced Scorecard je jednou z nejpropracovanějších a nejznámějších, zaměřující se nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení firemní výkonnosti.

Byla vytvořena na začátku 90. Let 20. Století dvojicí Američanů, Robertem S. Kaplanem, který byl konzultantem a Davidem P. Nortonem, což byl ředitel jedné americké poradenské společnosti. První článek o BSC publikovali v roce 1992 a později v roce 1996 vyšla jejich kniha s názvem Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, která se následně dočkala i českého překladu. Metodě dala vzniknout kritika tradičních systémů hodnocení výkonnosti podniků založených čistě na finančních měřících, neboť podle obou autorů, nelze zohledňovat na podnik pouze pohled finanční, ale i pohled na kvalitativní stránku fungování podniku. (Wagner, 2009)

Kritika finančních ukazatelů vycházela především z toho, že jsou pouze obrazem historické skutečnosti, z níž se nedá usuzovat na současný a budoucí vývoj podniku. Tudíž rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a tržní hodnotou aktiv, tzv. goodwill, nelze kvantifikovat pomocí běžných ukazatelů finanční výkonnosti.

Balanced Scorecard je konceptem přepisu podnikové strategie do plánu. Prolíná se všemi organizačními stupni firmy a jeho hlavním účelem je uskutečnění a řízení strategických cílů tak, aby byla maximalizována tvorba hodnoty. Východiskem pro stanovení cílů je dosažení vize a odpovídající firemní kultury. Výsledkem snahy by pak mělo být vylepšování obrazu společnosti navenek i dovnitř organizace s akceptací zájmů všech zainteresovaných stran. Základem proto musí být fungující informační báze.

2.6.1 Základní charakteristika a koncepce BSC

BSC můžeme charakterizovat, jako systém transformující vizi a strategii firmy v nástroj realizace a řízení vrcholového vedení a převádějící strategické cíle na měřitelné kroky. Navíc sjednocuje ukazatele výkonnosti do dobře uspořádaného systému a přináší komplexní pohled na aktivity firmy pomocí finančních i nefinančních ukazatelů, kterými se snaží proaktivně ovlivňovat budoucnost a ulehčuje tak procesní přístup pro realizaci permanentních změn v organizaci. Taktéž propojuje všechny tři složky plánování s dlouhodobou strategií, přičemž umožňuje sledovat a zasahovat do běhu událostí a korigovat jejich průběh a funguje i jako systém včasné výstrahy. Podnikům přináší lepší možnosti při provádění benchmarkingu či kolektivním vyjednáváním a násobí efekt růstu a podporuje vznik tvůrčí invence. Správně nastavený koncept by měl však hlavně posilovat vědomí vlastnictví, zájmu a efektivní týmové spolupráce v rámci firmy. (Marinič, 2008)

Vývoj celé metodiky, jako systému řízení výkonnosti pro manažery, můžeme členit na několik generací, které se datují do těchto let:

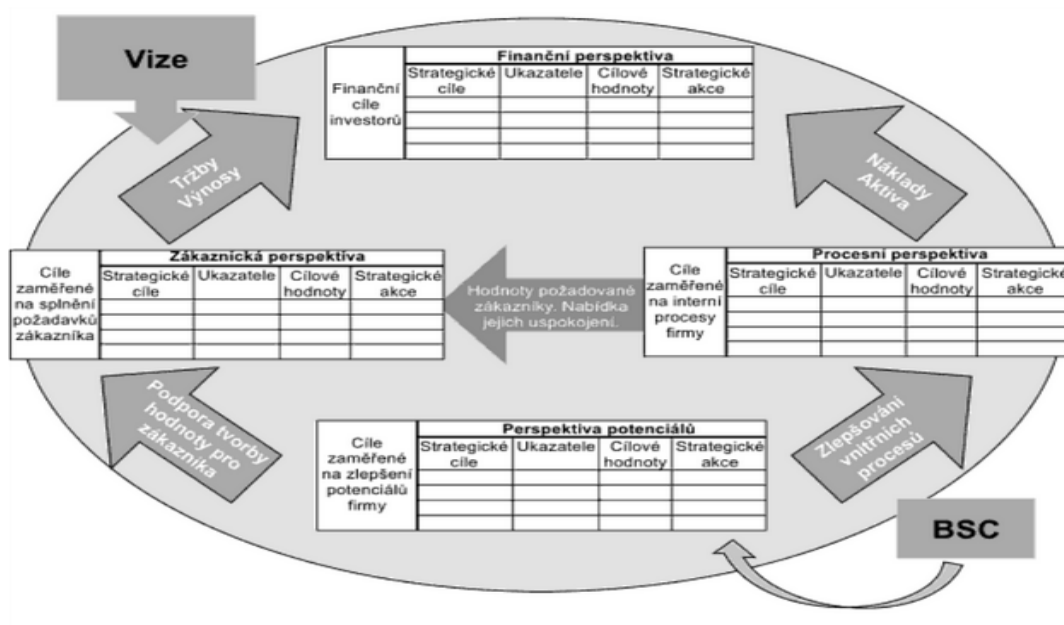
1. Generace: základní metodika Balanced Scorecard, 1992 – 2000
2. Generace: Balanced Scorecard s použitím strategických map, 2000 – 2004
3. Generace: nové systémy, podílející se na tvorbě synergií v organizaci a vymezující přímý vliv nehmotných aktiv na cash flow podniku, 2004 – současnost

Koncepce samotná se opírá o měření výkonnosti podniku z pohledu dalších perspektiv, nejenom finanční, ale i z dalších oblastí činnosti podniku. Perspektivy nám umožňují nahlížet na strategii a řídicí činnost z různých úhlů. Balanced Scorecard by měl konkretizovat cíle v různých perspektivách, měl by stanovit jejich požadované hodnoty a měřit úspěšnost jejich dosahování. Zároveň úkolem je i sledování provázanosti cílů a jejich

komplexní řízení a ověřování. Přesně popsány by měli být také vztahy mezi výstupními měřítky a hybnými silami. (Fibířová, Šoljaková, 2005)

Od standardně formulované vize vyvozujeme strategické cíle. Ty jsou formulovány a následně rozvedeny do podoby vhodné pro implementaci. Tradiční scorecard se skládá ze čtyř perspektiv, tvořící komplex vyvážených ukazatelů. Nástin koncepce pak je zobrazen na obr. 2.3. (Fotr a kol., 2012)

Obr. 2.3 Koncepce BSC



Zdroj: FOTR, Jiří a kol., 2012, str. 112

Všechny perspektivy se dotýkají základních aktivit firmy, a proto v případě dosahování pozitivních hodnot indikátorů jsou naplněna očekávání, zabezpečení prosperity, pozitivní směřování firmy a plnění stanovených úkolů.

2.6.2 Perspektivy BSC

a) Zákaznická perspektiva (Customer Perspective)

Tato perspektiva směřuje strategii podniku k budování loajality se zákazníkem skrze optimalizování procesů k co nejlepšímu uspokojování jeho požadavků. Cílem je vytvořit bezproblémový vztah tak, aby se vytvořila vzájemná důvěra a zákazník využíval opakovaně co nejvíce dodavatelských služeb.

Základ analýzy této perspektivy tvoří identifikace zákaznických a tržních segmentů, s nimiž firma obchoduje. Pro segmenty, které jsou zdroji obrátů podniku, vytváříme klíčová zákaznická měřítka a navíc segmentace pomáhá určit a explicitně měřit hodnotové výhody poskytované zákazníkům, představující hybné síly této perspektivy. Manažeři se proto snaží převádět strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů a určení hodnotových výhod se pak stává právě klíčem k vývoji cílů a měřítek zákaznické perspektivy.

Mezi základní skupinu měřítek, kterou můžeme univerzálně použít na podniky všech typů, patří:

- Podíl na trhu – vyjadřuje, jak velkého dosahujeme podílu na trhu v počtu zákazníků, spotřebovaných finančních prostředků či objemu prodaných položek
- Získávání nových zákazníků – měří absolutně nebo relativně míru, kterou podnik dosahuje v získávání nových zákazníků nebo zakázek
- Udržení zákazníků – sleduje, jak se podniku daří v absolutních nebo relativních hodnotách, v udržování vztahů se zákazníky a v péči o ně
- Spokojenost zákazníků – určuje míru spokojenosti zákazníků s poskytováním hodnotových výhod, dle určených kritérií výkonnosti
- Ziskovost zákazníků – měří čistý zisk dosahovaný na zákazníka nebo tržní segment, po odečtení nákladů na podporu prodeje

Stejně tak, jako univerzální skupiny měřítek, existují i hodnotové výhody definovatelné u každého výrobku či služby. Kaplan a Norton definovali konkrétně tyto tři kategorie:

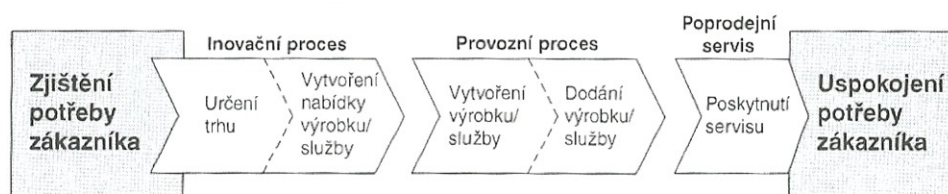
- Vlastnosti výrobku/služby – určují funkčnost, jakost a cenu
- Vztahy se zákazníky – z hlediska poskytovaných výhod je třeba dbát ve vzájemných vztazích o bezproblémovost dodávek, sledování doby odezvy a dodávky a celkové spokojenosti zákazníka
- Image a pověst podniku – díky nim lze vyvolat loajalitu a stimulovat tak cílové zákaznické segmenty

Z poznatků při zavádění BSC v podnikové praxi, pak autoři metody zjistili, že téměř všechny hodnotové výhody se vztahují na dobu odezvy, kvalitu a cenu zákaznických procesů. (Kaplan a Norton, 2007)

b) Procesní perspektiva (Internal Business Process Perspective)

Perspektiva slouží k definici a popisu procesů nutných k dosažení cílů stanovených zákazníky a akcionáři. Měřítko a cíle této perspektivy jsou obvykle určovány po jejich vytvoření v ostatních perspektivách. Měření výkonnosti podniků má většinou za cíl neustálé zlepšování existujících provozních procesů. Při zpracování BSC se doporučuje, aby v podnicích byl definován úplný interní hodnotový řetězec, skládající se z tří částí. Obecný model hodnotového řetězce můžeme vidět na obrázku č. 2.4.

Obr. 2.4 Obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 2007, str. 89

Je třeba, že existuje rozdíl mezi tvorbou měřítek a cílů u metodiky BSC a tradičních systémů měření výkonnosti, které až příliš často se zaměřují na řízení a zlepšování každého z oddělení a center odpovědnosti v podniku zvlášť, navíc toto zlepšování stojí na finančních měřítcích a měsíční vykazování odchylek. Tato omezení se dnes odstraňují přidáváním měřítek jakosti, výnosnosti, nákladovosti a propustnosti, přičemž se tyto výkony integrují a propojují napříč všemi odděleními. Konkrétními příklady měření jsou např. rychlost vyřizování objednávek, řízení a plánování nákupu a výroby atd.

Obecný model hodnotového řetězce slouží jako předloha při přípravě perspektivy interních procesů, neboť každý podnik zahrnuje jedinečnou skupinu vnitřních procesů vytvářejících hodnotu a zajišťujících financování. Každý z procesů můžeme charakterizovat zkráceně takto:

- Inovační proces – měl by zahrnovat zjišťování skrytých potřeb zákazníků a ty potom co nejlépe přetvořit na výrobek nebo službu. Často jde o kritický proces, který tvoří základní kámen vytváření hodnoty.
- Provozní proces – začíná objednávkou a končí dodávkou výrobku nebo služby, přitom se dbá o přesnost a úplnost dodávek. Proces představuje vytváření krátkodobé hodnoty v podniku a v dnešní době, kdy se vyžaduje značná flexibilita výrobního programu s

krátkými dobami cyklu a vysoká jakost výrobků, je kontrolován pomocí měřítek vycházející z japonského přístupu TQM.

- Poprodejní servis – zahrnuje v sobě záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. Rychlý, snadno dostupný a spolehlivý servis minimalizující zákaznickovy ztráty, zvyšuje výrazně přidanou hodnotu pro podnik. (Kaplan a Norton, 2007)

c) Perspektiva učení se a růstu (Organizational Growth, Learning and Innovation Perspective)

V metodice BSC je tato perspektiva zacílena na kvalitu a zdokonalování lidských zdrojů a zlepšování firemní kultury. Moderní společnost musí poskytovat vhodné podmínky pro rozvíjení průběžného učení se a vzdělávání zaměstnanců a samotný pojem učení v sobě zahrnuje nejenom trénink, ale i výkon průřezově vykonávaných aktivit, jako např. různá školení. Perspektiva řeší také oblast komunikace v podniku pomocí informačních technologií.

Z poznatků podnikové praxe vyšlo najevo, že mezi tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu napříč různými společnostmi patří:

- Schopnosti zaměstnanců – dnešní doba přinesla velké změny ve vztazích mezi zaměstnanci a podnikem. Tradiční monitorovací systémy a dělba práce se stávají zastaralými díky pokroku v automatizaci a informačních technologiích jak ve výrobě, tak i službách. Stagnace ve výkonnosti a produktivitě nevede k úspěchu a nápady k jejich zvyšování musí přicházet od zaměstnanců v první linii, kteří jsou nejbližší k zákazníkům.
- Možnosti informačního systému – je důležité, aby systém správně informoval o zákaznických, vnitřních procesech a finančních dopadech rozhodnutí. Od informačního systému je tedy vyžadována rychlost, přesnost a fungující zpětná vazba.
- Motivace, delegování pravomocí a angažovanost – souvisí se základní charakteristikou perspektivy, kdy podnikové prostředí by mělo podporovat motivaci a vlastní iniciativu pracovníků k plnění stanovených strategických cílů.

d) Finanční perspektiva (Create Long-Term Value Perspective)

Skrze měřítko finanční perspektivy zjišťujeme, v jaké míře je zhodnocován finanční kapitál vložený vlastníky a investory do podniku a zda jsou uspokojovány jejich požadavky na toto zhodnocení. Stanovení dlouhodobých cílů v této oblasti, by mělo být doprovázeno

kroky ve finančních a vnitřních procesech, v systému péče o zákazníky a zaměstnance tak, aby bylo dosaženo trvalé ekonomické výkonnosti.

Při implementaci měřítek finanční výkonnosti bereme ohled na to, v které fázi životního cyklu se podnik nachází, a podle toho volíme podnikatelskou strategii. Nejčastější jsou rozlišovány tři fáze životního cyklu, mezi které patří:

- Fáze růstu – jedná se o ranou fázi životního cyklu, nabízený sortiment má velký růstový potenciál a k jeho využití jsou potřeba dostatečné investice. Bývá doprovázen záporným cash flow a nízkou mírou rentability investovaného kapitálu. Nejvíce sledovanými finančními cíli jsou míra růstu obrátu a prodejů v klíčových zákaznických segmentech.
- Fáze udržení – nachází se v ní největší procento firem. Dosahují přitom vysoké rentability kapitálu, přitahují zájem investorů a drží si svůj podíl na trhu nebo ho ještě zvyšují. Manažeři se zaměřují především na měřítka ziskovosti a maximalizaci příjmů. Vyžadováno je kvalitní řízení investic.
- Fáze největších výnosů (tzv. sklizně) – jde v ní především o dosažení co největších příjmů, které zajišťují investice z předchozích dvou etap života firmy. Prováděny jsou investice udržovací anebo přímé s krátkou dobou návratnosti. Jako hlavní finanční cíl bývá sledována velikost provozního cash flow, případně se podnik snaží snížit nároky na pracovní kapitál.

2.6.3 Proces zavádění metodiky BSC

Aby koncepce Balanced Scorecard byla úspěšná a mohla podniku přinášet užitek, musí být předem vyjasněny i ostatní části strategického plánu, jehož jednotlivé části jsou popsány na obrázku č. 2.5.

Obr. 2.5 Strategický plán podniku



Zdroj: FOTR, Jiří a kol., 2012, str. 121

Tento obrázek v podstatě ukazuje kroky, které jsou nezbytné při zavádění BSC do praxe. Jejich vyjasněním podnik získává ucelený pohled na jeho směřování a důvody, kterými jsou strategické akce motivovány.

Poslání podniku tvoří vrchol pyramidy strategického plánu, neboť představuje důvod, kvůli kterému firma existuje a k jehož splnění se vlastníci a zakladatelé podniku upnuly. Mělo by být neustále na paměti a také by se mělo stát výchozím bodem celého plánu.

Základní hodnoty by si měli vzít za své především vrcholový pracovníci podniku a od nich by je měli přebírat ostatní zaměstnanci, a tudíž musí být prostoupeny a dodržovány ve všech odděleních firmy. Vyjasňují se tím také konkurenční výhody, které je třeba zachovávat a rozvíjet. Další z dílů pyramidy, vize a cíle pak konkretizují přínos, který má plynout z předchozích částí plánu.

Strategická mapa slouží k vyjasnění postupu a kauzálních vazeb mezi faktory ovlivňující plnění strategie. Zahrnuje funkční vztahy a propojení všech čtyř perspektiv a jedná se o podstatnou část implementace systému BSC, a proto je nezbytně nutné zaujmout co nejvíce profesionální přístup při jejím vypracování. V procesu zavádění následuje implementace pohledu prostřednictvím perspektiv a určení cílů a výsledků pro dosažení. K tomu se váže určení strategických akcí a operací, díky nimž se má strategických cílů dosáhnout. Vyčleňují se týmy a zdroje, které mají posloužit ke splnění stanovené strategie a strategické cíle a odpovědnost za jejich plnění je tak přímo určena konkrétním osobám, což

znamená, že musí existovat návaznost plnění s motivací pracovníků, pro kterou akci vykonávají.

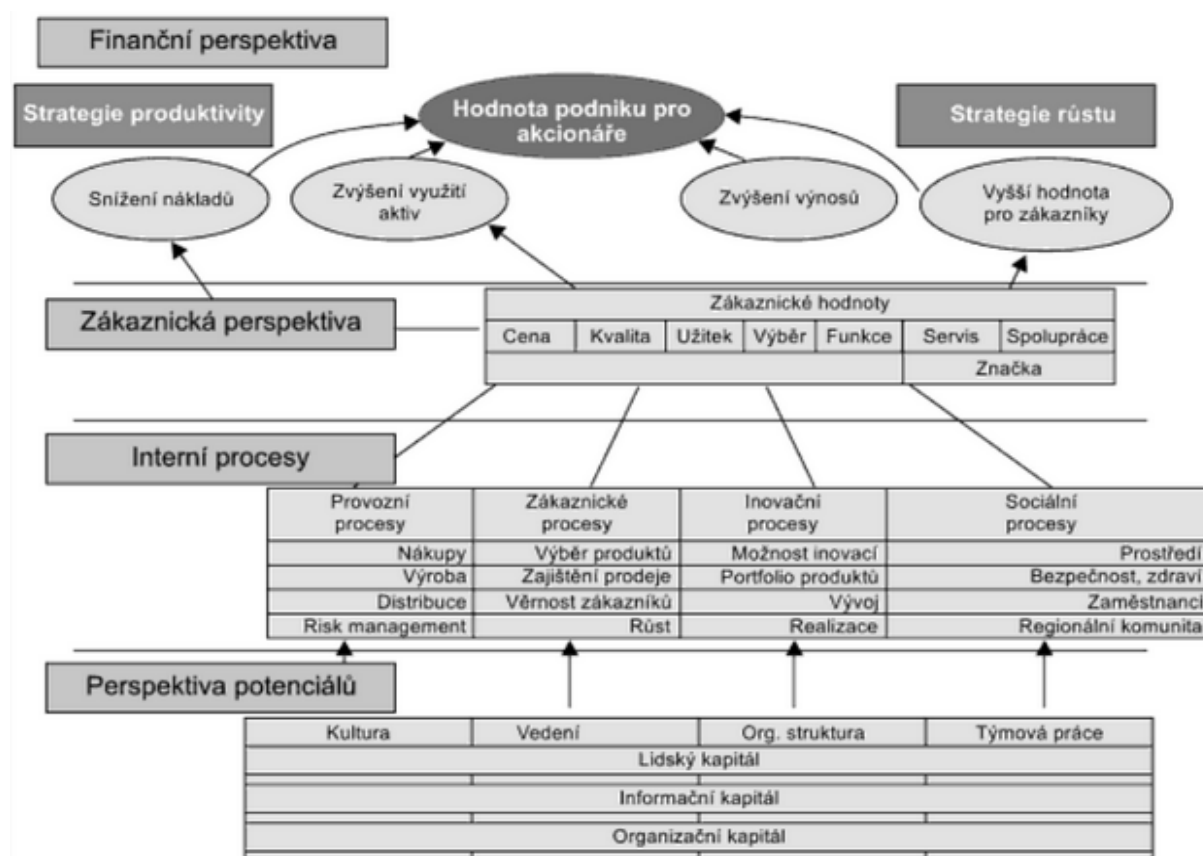
Výsledkem celého procesu tvoření strategie jsou strategické výstupy, mezi něž patří konečné hodnocení spokojenosti akcionářů a zákazníků, měření efektivity podnikových procesů a motivace a dovedností zaměstnanců. (Fotr a kol., 2012)

2.6.4 Využití strategické mapy v koncepci BSC

Autoři BSC deset let po uvedení metody zveřejnili nový postup, který zpřesňoval dosavadní strategické řízení výkonnosti podniku. Jednalo se o systém strategické mapy, který přinesl několik výhod. Jedna upřesnil strategický plán řízení organizace a usnadňoval komunikaci se zaměstnanci, dále umožnil identifikovat klíčové interní procesy a významně zvýšil efektivnost investic do výrobního a lidského kapitálu firmy.

Model strategické mapy popisující dosahování cílů a zvyšování hodnoty podniku můžeme vidět na obr. 2.6.

Obr. 2.6 Strategická mapa



Zdroj: FOTR, Jiří a kol., 2012, str. 119

Pro účinné použití strategické mapy by se měli dodržovat určité zásady. Patří k nim existence rovnováhy mezi krátkodobými a dlouhodobými finančními cíli, dále plnění zákaznických požadavků a respektování tvorby hodnoty v interních procesech a toho, že nehmotný majetek podniku se stává významným prvkem konkurenční výhody organizace. Použitím strategické mapy dokumentujeme, jak způsobem vzniká hodnota pro akcionáře prostřednictvím hmotného i nehmotného majetku z perspektivy potenciálů a jak se i ostatní perspektivy podílejí na tomto efektu. (Fotr a kol., 2012)

Vytvoření strategické mapy je tedy nesmírně důležité především proto, že dochází k vyjasnění kauzálních vazeb a potřebných postupových kroků, které vedou ke splnění hlavního cíle určeného ve finanční perspektivě.

Při praktickém využití používáme v architektuře BSC i rozpis úkolů, které jsou rozepsány pro každou z perspektiv a přiděleny konkrétním pracovníkům, kteří je mají na starosti. Tento rozpis převtěluje vizi a strategii do podoby taktického plánu realizace, definuje vrcholový cíl a hierarchii cílů dílčích vedoucích k jeho splnění. Využívány jsou dva typy ukazatelů, ukazujících kauzální závislosti, tzv. laggs a leads.

- Hybné faktory (leads) – předpovídají budoucnost a jejich sledování je nezbytné pro úspěšné vedení firmy, jejich vzájemná vazba i vazba k ostatním ukazatelům je příčinná
- Zpožďující faktory (laggs) – reflektují minulost a dosažený stav, jejich vztah k hybným faktorům je ten, že ukazují následek dějů a procesů, které iniciovaly (Marinič, 2008)

3 Charakteristika podniku

3.1 Charakteristika podniku ABC s. r. o.

Základní údaje o společnosti:

- **Právní forma:** Společnost s ručením omezeným
- **Rok založení:** 1993
- **Počet společníků:** 1
- **Počet jednatelů:** 1
- **Počet zaměstnanců:** 32 kmenových
- **Základní kapitál:** 4 mil. Kč

Vznik firmy se datuje do roku 1993, kdy vznikla na základech původního státního podniku, který se postupně rozštěpil na několik nových právních subjektů. Firma během své existence změnila původní zaměření podnikání a od roku 1995 naběhl v podniku nový typ výroby a od roku 1998 se svému původnímu zaměření již prakticky nevěnuje.

Nynější hlavní náplň firemní činnosti tvoří zpracování plechů CNC-technologií. Je prováděno dělení a ohýbání plechů na CNC ohraňovacích lisech, dále lisování a svařování plechů i profilů, včetně hliníkových, nerezových a jiných kovů a materiálů. Provádí se také elektroerosivní řezání, výroba nástrojů a kovoobrábění, včetně zpracování včetně zpracování návrhu a technické dokumentace.

Firma je součástí průmyslové zóny umístěné v blízkosti okresního města. Rozloha areálu zabírá přibližně 5 000 m² a okolo roku 2000 byly investovány větší prostředky do výstavby nových výrobních i administrativních prostor.

Větší část produkce tvoří z 80 % opakovaná výroba. Odbytistěm podniku jsou i zahraniční trhy a vyvážený jsou do zemí EU a např. Švýcarska. Rozvoj přináší obnova výrobních zařízení, kterou jsou vyměňovány za nové, a probíhá také nadále investiční výstavba. Ke spokojenosti zákazníků, aby byla udržena vysoká kvalita a spolehlivost výrobků, přispívá certifikace dle systému norem ISO 9001 a další druhy certifikací pro svařování hliníku a nerezových ocelí.

3.2 Nabízené služby a používané výrobní technologie

- CNC technologie na zpracování plechů – řezání plechů je prováděno pomocí laserové technologie. Výrobní zařízení umožňuje vysokou produktivitu a dynamiku při zachování vysoké flexibility vyráběného sortimentu. Je umožněno řezání oceli, nerez i hliníkových materiálů různých tloušťek pracovní velikosti, při vysoké přesnosti obrábění. Profilování materiálu je pak zajištěno jednak CNC strojními nůžkami, stříhající materiály délky až 4 metry, a dále ohraňovacím lisem, pomocí kterého lze ohýbat materiály do šířky 3,5 m.
- Ohýbání, stáčení a lisování – firma zajišťuje i služby z oblasti tradiční strojírenské výroby, která se provádí za pomoci třískového obrábění a tvarování materiálu na klasických výstředníkových a hydraulických lisech. Obrobný podnik jsou vybaveny dále soustruhy, frézky, brusky a ještě dalšími stroji. Řezání materiálu se provádí na pásové pile.
- Svařování – ke svařování různých druhů plechů a profilů podnik využívá technologii svařování plamenem anebo elektrickým obloukem. Ve vlastní svařovně mají pracovníci k dispozici svařovací poloautomaty. Proběhla také investice do technologie umožňující svařování hliníků.
- Elektroerosivní řezání – využívá se ve výrobě střížných a ohýbacích nástrojů pomocí moderního CNC stroje. Ten se vyznačuje vysokou přesností, kvalitou při zachování maximální flexibility výroby. Stroj navíc dokáže řezat velice složité tvary i z velmi tvrdých materiálů, což je jeho další výhodou.
- Nabídka služeb konstrukčních prací – společnost poskytuje komplexní služby v oblasti zpracování projektu až po vyhotovení výrobní dokumentace. Projekty se mohou týkat různých kovových konstrukcí, univerzálních regálů, kovového nábytku, ohýbacích nástrojů, speciálního nářadí apod. K vytváření dokumentace jsou používány softwarové programy AutoCad, Solid Edge 20 a další.
- Kovoobrábění – firma je plně vybavena pro příjem a zhotovení kusových zakázek, ale i výroby malých a středních sérií obrobků, na nichž zajistí tvarové frézování, soustružení, vrtání a broušení a případné další požadavky dle přání zákazníka.

3.3 Výrobní sortiment podniku

Technologie používané firmou umožňují výrobu širokého sortimentu výrobků. Dle přání zákazníka lze provádět soustružení o točném průměru do 800 mm a maximální délce 3 m. Taktéž se provádí zakázkové frézování a obrábění barevných kovů, nerez, plastu, oceli, hliníkové a duralové slitiny a dalších materiálu, přičemž firma zajišťuje i nákup samotného materiálu.

Firma je schopna zajistit pro zákazníky výrobu tvarových a střižných lisovacích přípravků, dále výrobu rozebíratelných regálových systémů pro použití ve skladech či např. supermarketech. Taktéž součástí výrobního sortimentu je i produkce paletizačních logistických systémů, prvky pro výrobu bočnic a závěsné systémy nosičů určené pro automobilový průmysl.

Mezi další služby, které podnik poskytuje, patří zajištění zpracování výkresové dokumentace k výrobkům. Kromě toho firma nabízí možnost drobné práce a oprav v oblasti kovovýroby a svařování kovů pro širokou veřejnost, taktéž vyrábí na zakázku digestoře, stoly, skříně a další druhy bytových doplňků, včetně zábradlí buď nerezového či kombinovaného se dřevem. Na zakázku a podle přání je možné zhotovit venkovní krby či udírny s kompletním vybavením.

4 Aplikace zvolených metod hodnocení

V praktické části diplomové práce jsou využity metody, které jsou popsány a rozebírány v druhé kapitole. Nejdříve bude zpracována finanční analýza hodnoceného a srovnávaného podniku za roky 2008 až 2011, zahrnující horizontální i vertikální rozbor finančních výkazů společnosti. Dále budou zkoumány peněžní fondy a vývoj jednotlivých ukazatelů v oblastech likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Prováděno pak následně bude hodnocení výkonnosti firmy pomocí bankrotních a bonitních modelů. Tuto část zaměřenou na konkrétní podnik bude nakonec doplňovat pyramidový rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu, provedený pomocí logaritmické a funkcionální metody.

Druhou část kapitoly zabývající se praktickou aplikací zvolených metod bude tvořit mezipodnikové srovnávání výkonnosti. Podnik bude poměřován s vybranými společnostmi z oboru a bude hodnocena jeho výkonnost na základě srovnání finančních ukazatelů použitých v předchozí části diplomové práce. Pořadí podniků bude určováno bodovací metodou.

Poslední praktickou část bude tvořit zpracování metodiky Balanced Scorecard na analyzovaný podnik. V jejím rámci budou pro každou perspektivu vytvořeny měřítká a stanoveny doporučené hodnoty, kterých by se měl podnik snažit dosáhnout. Všechny měřítká a kauzální vztahy mezi nimi následně budou převedeny do strategické mapy.

4.1 Finanční analýza podniku ABC s. r. o.

Samotná finanční analýza bude prováděna na základě účetních výkazů firmy z účetních závěrek za léta 2008 – 2011, které jsou uveřejňovány v obchodním rejstříku a dostupné na webu www.justice.cz. Jedná se konkrétně o rozvahu ve zkráceném rozsahu, kde je uvedena hodnota jednotlivých položek aktiv a pasiv za běžné i minulé období. A dále jde o výkaz zisku a ztráty, nazývané také výsledovka, zahrnující položky nákladů a výnosu minulé i současného období, jejichž porovnáním stanovujeme hospodářský výsledek za běžné období.

Tyto výkazy a data z nich poslouží k účelu rozboru finanční situace firmy. Nejdříve bude zpracována analýza extenzivních ukazatelů. Bude se jednat o horizontální a vertikální rozbor rozvahy a výsledovky, který poslouží ke zhodnocení vývoje a velikosti zastoupení položek obou výkazů.

Dále se budeme zabývat analýzou fondů finančních prostředků. Ty se tvoří rozdílem mezi skupinou krátkodobých aktiv a krátkodobých pasiv a tento rozdíl pak označujeme jako čistý fond. V práci budou provedeny výpočty fondu čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových peněžních prostředků a čistého peněžně pohledávkového fondu.

Další součástí analýzy finanční kondice jsou tradiční poměrové ukazatele, zkoumající finanční zdraví firmy ze čtyř úhlů pohledu. První skupinou budou poměrové ukazatele likvidity, jejichž účelem je zhodnotit platební schopnost podniku vůči svým věřitelům. Druhou skupinu budou tvořit ukazatele rentability, poměřující zisk k různým položkám a skupinám položek z účetních výkazů. Další skupina bude složena z propočtů ukazatelů aktivity, hodnotící nakládání a využívání majetku podniku. Jako poslední bude vyhodnocena finanční stabilita a zadluženost firmy.

Kromě hodnocení pomocí jednotlivých poměrových ukazatelů se v praxi často využívá i tzv. modelů souhrnného hodnocení. Pro tuto práci byly vybrány čtyři modely, z toho dva ze skupiny bankrotních modelů, predikujících s předstihem možný úpadek firmy a dva bonitní modely, vyjadřující finanční kondici. Skládají se ze soustavy několika poměrových ukazatelů a jejich hlavní premisou je schopnost rychlé analýzy a ohodnocení aktuální situace, v níž se podnik nachází jedním číslem.

Poslední část kapitoly o finanční analýze podniku bude tvořena rozkladem vrcholového ukazatele výkonnosti, v tomto případě ROE, který pomáhá určit velikost vlivu jednotlivých dílčích ukazatelů na konečnou hodnotu vrcholového ukazatele.

4.1.1 Horizontální analýza rozvahy podniku ABC s. r. o.

Horizontální analýza tohoto výkazu nám umožňuje popsat vývoj, jakým prochází jednotlivé položky jak aktiv, tak pasiv a to v absolutním i relativním vyjádření. Porovnávány jsou tak vždy dvě po sobě jdoucí období. Zde v tabulce níže jsou udány hodnoty změn pro čtyři mezidobí.

Tab. 4.1 Horizontální analýza aktiv podniku ABC s. r. o. za období 2011 – 2007

Horizontální analýza aktiv		2011/2010		2010/2009		2009/2008		2008/2007	
změna		Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Aktiva celkem		-4 226	-12,58%	8 574	34,29%	-278	-1,10%	264	1,06%
A.	Pohledávky za upsaný VK								
B.	Dlouhodobý majetek	-236	-1,55%	236	1,58%	3 436	29,77%	1 395	13,75%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	194			0,00%	-71	-100,00%	61	610,00%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-430	-2,83%	236	1,58%	3 507	30,58%	1 334	13,16%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek								
C.	Oběžná aktiva	-3 549	-20,44%	9 398	117,98%	-2 191	-21,57%	89	0,88%
C.I.	Zásoby	1 302	1103,39%	-11	-8,53%	-604	-82,40%	543	285,79%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0		66	-100,00%	9	-12,00%	-75	
C.III.	Krátkodobé pohledávky	-5 829	-34,99%	11 910	250,90%	-1 786	-27,34%	-1 296	-16,55%
C.IV.	Finanční majetek	987	167,57%	-2 567	-81,34%	190	6,41%	917	44,75%
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty	-441	-43,88%	-1 060	-51,33%	-1 523	-42,45%	-1 220	-25,37%
D.I.	Časové rozlišení	-441	-43,88%	-1 060	-51,33%	-1 523	-42,45%	-1 220	-25,37%

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak si můžeme v tabulce povšimnout, první dvě mezidobí jsou ve znamení stabilního vývoje hodnoty celkových aktiv. Za poslední dvě období však vidíme, že aktiva podniku nejdříve výrazně, téměř o 35 % vzrostla, což bylo způsobeno především růstem krátkodobých pohledávek. V absolutní hodnotě pak tato změna znamenala nárůst hodnoty o 11 910 tis. Kč. Mezi lety 2011 a 2010 pak ale dochází k poklesu této položky o hodnotu skoro 5 829 tis. Kč. I kvůli tomuto vlivu celková aktiva klesají o téměř 13 %. Tyto výkyvy proto nesvědčí o finanční stabilitě a proto stav této položky rozvahy by měl být podnikem pravidelně kontrolován.

Hodnota dlouhodobého majetku vykazuje z posledních období stabilní trend. Investice a tím způsobený nárůst probíhaly hlavně mezi roky 2009-2007 a jednalo se především o nákup nových strojů a technologií do výroby. Vývoj položky časového rozlišení, za níž se schovávají náklady příštích období, měla každoročně přibližně stejnou klesající hodnotu.

Další část horizontální analýzy se zabývá vývojem struktury pasiv podniku. Jak je všeobecně známo, aktiva ukazují složení podniku z pohledu majetku, zatímco pasiva nahlíží na složení podnik z hlediska zdrojů jeho financování. Zpracování horizontální analýzy pasiv pro podnik ABC s. r. o. můžeme v následující tabulce 4.2.

Tab. 4.2 Horizontální analýza pasiv podniku ABC s. r. o. za období 2011 – 2007

Horizontální analýza pasiv		2011/2010		2010/2009		2009/2008		2008/2007	
změna		Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Pasiva celkem		-4 226	-12,58%	8 574	34,29%	-278	-1,10%	264	1,06%
A.	Vlastní kapitál	-2 765	-15,35%	3 613	25,08%	829	6,11%	-359	-2,58%
A.I.	Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
A.II.	Kapitálové fondy	0		-49	-100,00%	1	2,08%	-1	-2,04%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	3 662	36,86%	1 026	11,52%	509	6,06%	3 666	77,46%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-6 427	-175,51%	2 636	256,92%	319	45,12%	-4 026	-85,06%
B.	Cizí zdroje	-1 432	-9,20%	4 948	46,61%	-1 094	-9,34%	654	5,92%
B.I.	Rezervy	0		-3 997	-100,00%	-3	-0,08%	2 000	100,00%
B.II.	Dlouhodobé závazky	2 653	187,76%	-2 456	-63,48%	907	30,62%	2 881	3556,79%
B.III.	Krátkodobé závazky	-3 595	-28,89%	15 641	488,93%	-7 946	-167,39%	-4 227	-47,10%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	-490	-28,69%	-4 240	-71,28%	5 948		0	
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty	-29		13	-100,00%	-13		-31	-100,00%
C.I.	Časové rozlišení	-29		13	-100,00%	-13		-31	-100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Provedená analýza odhaluje vývoj celkové sumy z druhé strany, tedy z pohledu změn v pasivech. Vývoj položky vlastního kapitálu byl ovlivňován především hodnotou hospodářského výsledku, který se v průběhu let nejvíce měnil. Přitom jeho největší růst byl zaznamenán mezi roky 2010-2009, kdy vzrostl o hodnotu více než 2,5 milionu Kč, následoval však strmý pokles o téměř 6,5 milionu Kč, který poslal podnik do ztráty za rok 2011.

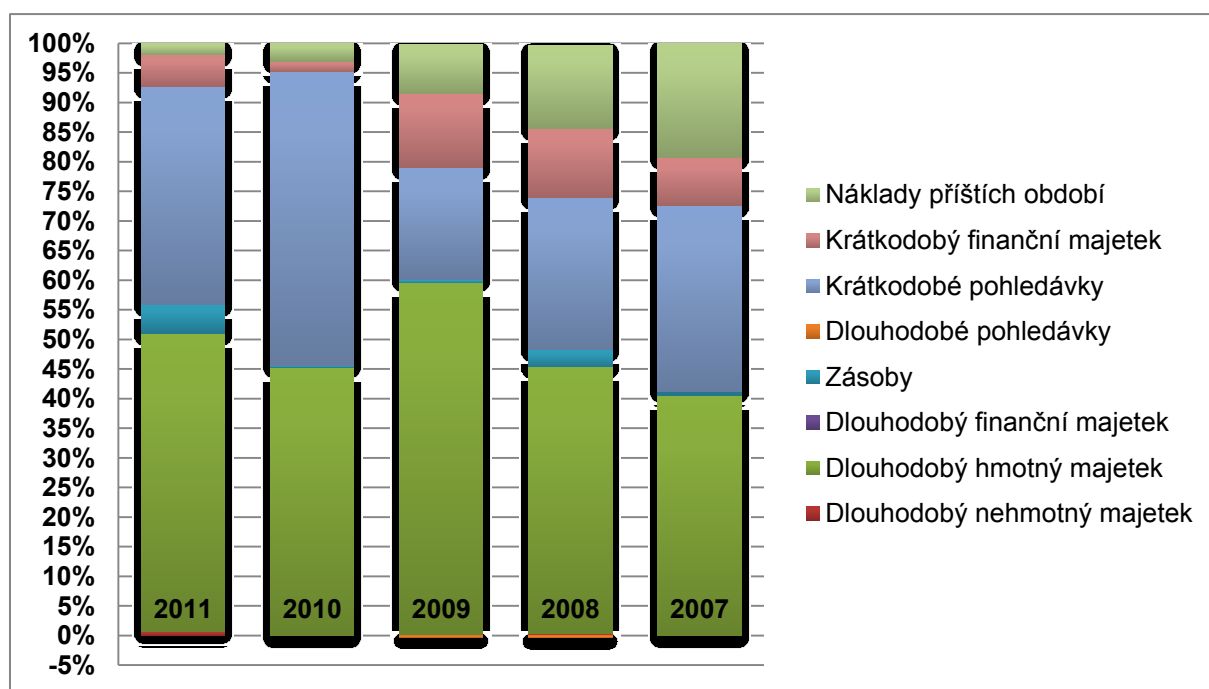
K významným změnám hodnot docházelo také v cizích zdrojích. Ve všech položkách vznikaly velké rozdíly mezi jednotlivými obdobími, avšak vzhledem k celkové položce cizích zdrojů se relativní vliv, kromě období 2010 – 2009, pohyboval mezi + / - 10 %. Položka rezerv v roce 2010 v rozvaze postupně zanikla. Výrazné výkyvy se objevily v položkách dlouhodobých i krátkodobých závazků, čemuž je i příčinou ekonomický vývoj na trzích a jehož dopady odvětví kovovýroby taktéž pociťuje. Dlouhodobé závazky mají spíše rostoucí trend, i když v roce 2010 poklesly o skoro 2,5 milionu Kč, ale následně opět vzrostly o téměř stejnou částku. Zajímavý vývoj byl především u krátkodobých závazků, ty se pohybují ve

vysokých číslech, přitom nejdříve zaznamenávaly pokles, který se zastavil v roce 2009, kdy díky dotacím se položka závazků propadla do záporné hodnoty, aby poté vzrostly o takřka o 500 procent. V roce 2011 pak opětovně poklesly, přibližně na hodnotu z roku 2007. Poslední položkou cizích zdrojů byly bankovní úvěry a výpomoci, kdy podnik čerpal velký úvěr v roce 2009, v dalších letech jej však začal splácet a položka tak zaznamenává setrvalý pokles. Poslední části tvořící rozvahu bylo časové rozlišení výdajů příštích období, kde však k žádným výrazným pohybům nedocházelo.

4.1.2 Vertikální analýza rozvahy podniku ABC s. r. o.

Vertikální analýza zobrazuje velikost podílu jednotlivých složek aktiv anebo pasiv vzhledem k jejich celkové sumě. Grafické zpracování této metody pro aktiva podniku můžeme vidět v grafu 4.1 níže.

Graf 4.1 Vertikální analýza aktiv podniku ABC s. r. o. za období 2011 – 2007



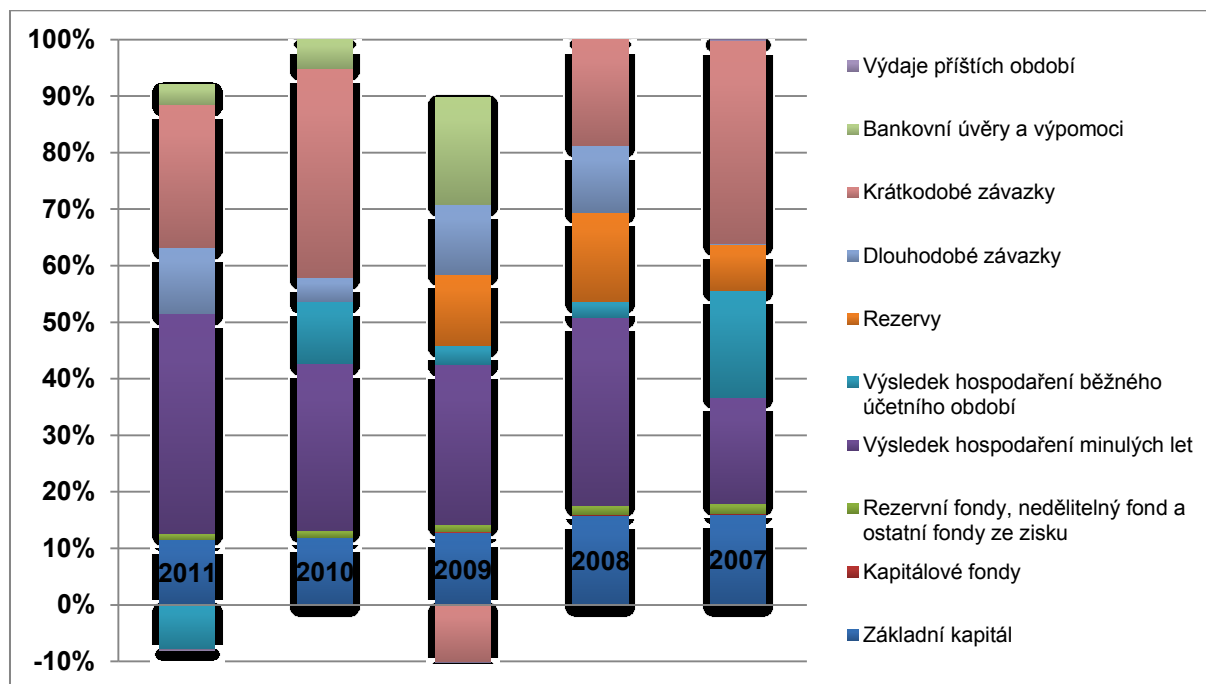
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf zachycuje změny zastoupení jednotlivých položek aktiv podniku v konkrétních letech. Jak můžeme vidět, z grafu vyplývá, že nejvyšší procentní zastoupení během většiny období má dlouhodobý hmotný majetek podniku, ostatní typy dlouhodobého majetku, finanční nebo nehmotný majetek není zastoupen v rozvaze vůbec anebo ve výrazné menšině.

Co se týče položky zásob, analýza prokázala nízkou hodnotu vázanosti kapitálu, což svědčí o dobrém nakládání s materiálem v podniku. Největší část podnikových aktiv proto tvoří krátkodobé pohledávky a finanční majetek. Zejména pohledávky však zaznamenaly větší výkyvy a začaly tvořit větší část oběžného majetku na úkor krátkodobých finančních zdrojů.

V dalším grafu 4.2 pak můžeme vidět znázornění struktury celkových pasiv podniku.

Graf 4.2 Vertikální analýza pasiv podniku ABC s. r. o. za období 2011 – 2007



Zdroj: Vlastní zpracování

Základní kapitál tvořil v pasivech přibližně stejně velkou část během celého období. To samé můžeme říct i o rezervním, nedělitelném a ostatních fondech. Výsledek hospodaření minulých let tvoří část pasiv společnosti. Pro podnik je pozitivní, že jeho podíl zůstává přibližně stabilní a může tak v případě nastalých problémů fungovat jako finanční polštář, pro přečkání krize. Výsledek hospodaření běžného období kolísá, a proto nemůžeme hovořit o stabilní hospodářské situaci na trzích. V roce 2011 dochází ke ztrátě, což lze spatřit i ve struktuře pasiv. Dobře lze také rozlišit vznik a následné vyčerpání rezervy, dále pak vidíme, že podíl dlouhodobých a krátkodobých závazků je po všechna léta přibližně stejný a podíl úvěru čerpaného v roce 2009 postupně klesá. Za povšimnutí stojí položka krátkodobých závazků, která má zápornou hodnotu z důvodu čerpání dotací z fondu EU na podporu revitalizace odkoupené budovy.

4.1.3 Horizontální analýza VZaZ podniku ABC s. r. o.

Z dostupných finančních výkazů byla provedena i horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za období mezi roky 2011 – 2007. Její zpracování můžeme vidět v tabulce 4.3.

Tab. 4.3 Horizontální analýza VZaZ podniku ABC s. r. o. za období 2011 – 2007

Horizontální analýza VZaZ		2011/2010		2010/2009		2009/2008		2008/2007	
změna		Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
II.	Výkony	-531	-1%	9923	32%	-15 721	-34%	-6 638	-12%
B.	Výkonová spotřeba	-1 132	-3%	10808	52%	-13 258	-39%	-3 548	-9%
+	Přidaná hodnota	601	6%	-885	-9%	-2 463	-20%	-3 090	-20%
C.	Osobní náklady	1 664	20%	209	2%	-668	-7%	-288	-3%
D.	Daně a poplatky	264	488%	22	68%	-44	-57%	-51	-40%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	214	18%	-250	-18%	-59	-4%	-22	-2%
III.	Tržby z prodeje dl. maj. a m.	-9 484	-95%	9815	9914%	73	280%	-412	-94%
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého maj. a mat.	-9 000	-100%	9000					
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	3 919	-98%	-3978	56828%	-1 986	-100%	1 979	
IV.	Ostatní provozní výnosy	-287	-77%	-607	-62%	-747	-43%	1 679	3731%
H.	Ostatní provozní náklady	1 082	726%	18	13%	-1 009	-88%	755	196%
*	Provozní výsledek hospodaření	-7 313	-155%	3302	238%	629	83%	-4 196	-84%
X.	Výnosové úroky			-2	-100%	-2	-50%	-1	-20%
N.	Nákladové úroky	-81	-44%	143	366%	39		-4	-100%
XI.	Ostatní finanční výnosy	22	36%	34	125%	-157	-85%	179	3580%
O.	Ostatní finanční náklady	-110	-45%	88	56%	-86	-35%	32	15%
*	Finanční výsledek hospodaření	213	-58%	-199	120%	-112	211%	150	-73%
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	-795	-100%	600	307%	195			
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-6 305	-178%	2503	243%	322	45%	-4 046	-85%
XIII.	Mimořádné výnosy	-122	-91%	133		-3	-100%	1	50%
R.	Mimořádné náklady							-20	-100%
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti								
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-122	-91%	133		-3	-100%	21	-116%
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)								
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-6 427	-175%	2636	256%	319	45%	-4 025	-85%
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-7 222	-162%	3236	265%	514	72%	-4 025	-85%

Zdroj: Vlastní zpracování

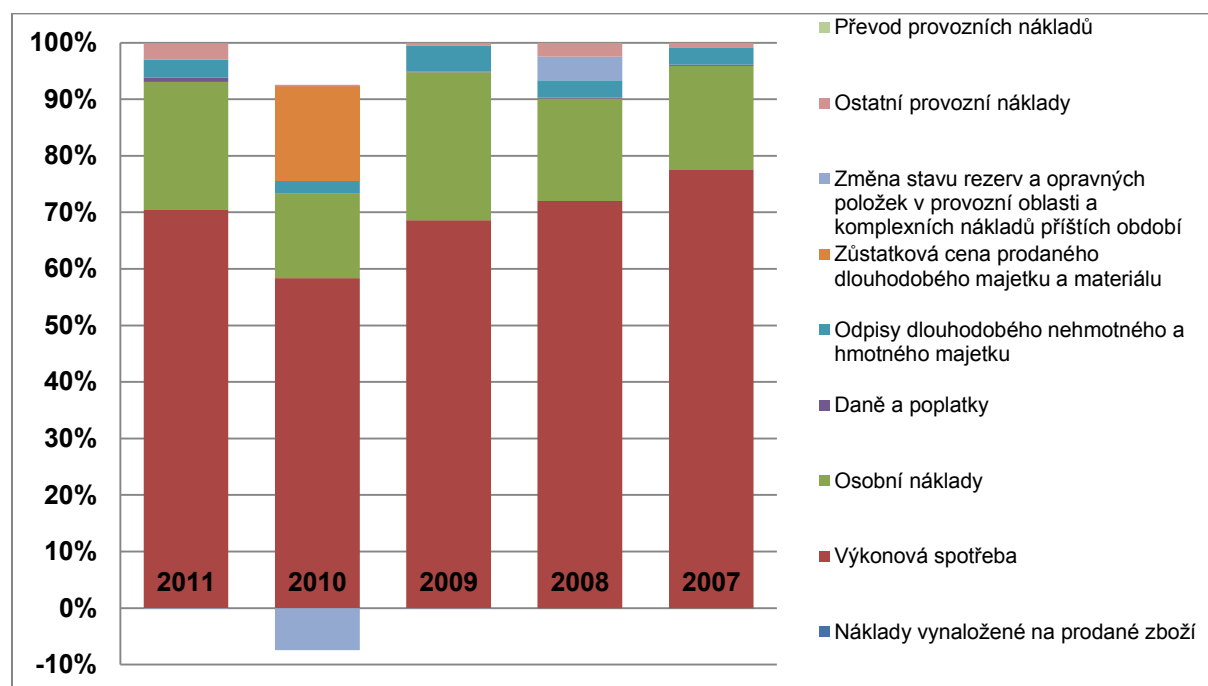
Z provedené analýzy můžeme vyčíst, že hodnota celkových výkonů během jednotlivých let kolísala, přičemž na původní hodnotu z roku 2007 se prozatím tržby nevrátily. Může za to pokles zakázek v průběhu ekonomické krize a tudíž menší objem zadávané výroby. Místo toho můžeme pozorovat nárůst osobních nákladů o 20 % mezi léty

2011 – 2010, který je i jednou z příčin záporného hospodářského výsledku roku 2011. Výrazné pohyby tak můžeme zaznamenat v položce provozní výsledek hospodaření potažmo VH za běžnou činnost a dalších mající souvislost s vývojem zisku společnosti. Ostatní položky výsledovky nevykazují svými změnami výraznější nestabilitu.

4.1.4 Vertikální analýza VZaZ podniku ABC s. r. o.

Z pohledu vertikální analýzy byly vybrány k jejímu provedení položky provozních výnosů a nákladů, tvořící nejvýznamnější položky zisku a ztráty. Graf provozních nákladů za roky 2011 – 2007 můžeme vidět zde:

Graf 4.3 Vertikální analýza provozních nákladů podniku ABC s. r. o. za období 2011 – 2007



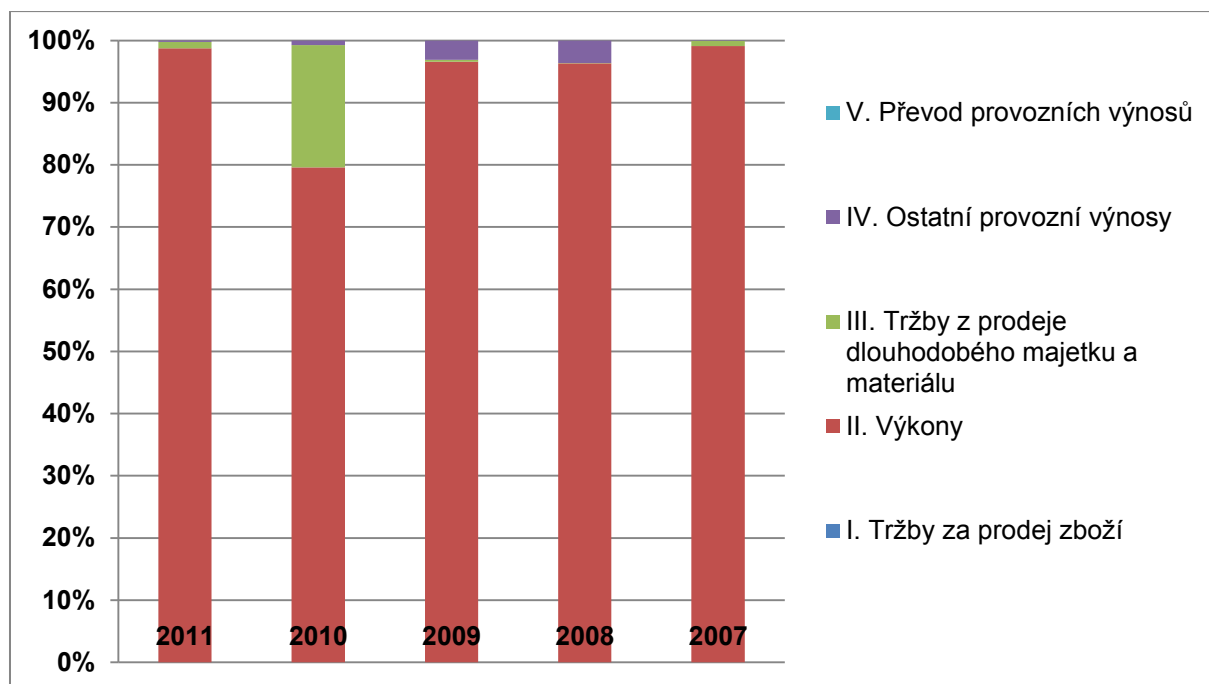
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu můžeme vyčíst, že položku s největším podílem tvoří výkonová spotřeba. Velikost tohoto podílu je stabilní a tvoří tak zhruba 70 % celkových provozních nákladů. Vývoj další položky již tak stabilní v posledních letech nebyl, přičemž velikost jejich podílu narůstá, a proto se snižuje i zisk podniku. Další položky již tak významné svým podílem nejsou, ale můžeme zmínit, že v roce 2010 kvůli zrušení rezervy na opravu dlouhodobého majetku, zaznamenala položka změny stavu rezerv hodnotu – 8,71 % a v roce 2009 díky

prodeji části dlouhodobého majetku měla položka zůstatková cena podíl téměř 20 % na provozních nákladech.

Na dalším grafu můžeme vidět, jaké bylo složení provozních výnosů v jednotlivých letech.

Graf 4.4 Vertikální analýza provozních výnosů podniku ABC s. r. o. za období 2011 – 2007



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší část podnikových výnosů je tvořena výkony. Ty mají kromě roku 2010 stabilní hodnotu pohybující se okolo 96 až 99 %. To značí, že příjmy podniku jsou vytvářeny ve výrobě pro zákazníky a příjmové aktivity jiného druhu, tak nejsou příliš rozvíjeny.

4.1.5 Analýza fondů finančních prostředků podniku ABC s. r. o.

Byla provedena analýza tří podnikových finančních fondů, které jsou důležité pro zajištění běžného provozu a jsou tak zdroji krytí pro případ výskytu nepříznivých okolností. Výsledky jejich analýzy jsou uvedeny dále v tabulce 4.4.

Tab. 4.4 Analýza fondů finančních prostředků podniku ABC s. r. o. za období 2011 – 2007

	2011	2010	2009	2008	2007
Čistý pracovní kapitál (+)	4 968	4 922	11 165	5 410	1 094
Čisté pohotové peněžní prostředky (+)	-7 271	-11 853	6 355	-1 781	-6 925
Čistý peněžně pohledávkový fond (+)	3 548	4 804	11 036	4 677	904

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet čistého pracovního kapitálu se provádí odečtením sumy krátkodobých závazků od sumy oběžných aktiv. Ve všech letech je hodnota tohoto ukazatel kladná, což znamená, že část oběžného majetku je financována dlouhodobým kapitálem podniku a jedná se tedy o tzv. překapitalizaci. Podnik tak má vytvořenu rezervu, kterou může v nutném případě využít. V posledních letech pak tento fond vykazuje stabilní hodnotu.

Fond pohotových peněžních prostředků nám udává, jaký je rozdíl, mezi okamžitě likvidními peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Výsledky naznačují, že velká část z oběžných aktiv je spíše tvořena zásobami a pohledávkami, a proto ukazatel ve většině vykazuje záporné hodnoty. Ovšem při provedení zhodnocení peněžně-pohledávkového fondu zjišťujeme, že suma pohledávek a pohotových peněžních prostředků dostatečně pokrývá hodnotu krátkodobých závazků, avšak je třeba věnovat pozornost hlavně dobytnosti pohledávek, která může způsobovat problémy při zajištění finanční stability firmy do budoucna.

4.1.6 Analýza poměrových ukazatelů likvidity podniku ABC s. r. o.

Likvidita podniku znamená schopnost dostat plně a včas závazkům vznikajícím při podnikatelské činnosti. Hodnoty vybraných ukazatelů v období 2011 – 2007 jsou uvedeny v tabulce 4.5.

Tab. 4.5 Hodnoty ukazatelů likvidity podniku ABC s. r. o. za období 2011 – 2007

	2011	2010	2009	2008	2007
Běžná likvidita (+)	1,56	1,40	-2,49	2,14	1,12
Pohotová likvidita (+)	1,40	1,39	-2,45	1,99	1,10
Okamžitá likvidita (+)	0,18	0,05	-0,99	0,62	0,23

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výpočtů ukazatele běžné likvidity vyplývá a z jeho vývoje v čase, že kolísavý průběh naznačuje vývoj, který probíhal v oblasti struktury oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Pro tento ukazatel se doporučuje, aby vykazoval hodnoty vyšší jak 1,54, což se podniku dařilo naplnit v letech 2011 a 2008, potažmo 2009, protože tento rok krátkodobé závazky měli zápornou hodnotu z důvodu obdržení dotace z fondů EU. Nicméně ukazatel současně nikdy neklesl pod kritickou mez, kterou je hodnota 1 a tak můžeme tvrdit, že podnik je dostatečně likvidní.

Likvidita druhého stupně vykazuje stabilní trend, hodnoty se drží v doporučeném rozpětí po většinu let, ovšem je třeba u tohoto ukazatele sledovat platební morálku odběratelů, protože nedobytné pohledávky by mohly začít způsobovat problémy při splácení závazků a také proto, že ukazatel likvidity třetího stupně v posledních dvou sledovaných obdobích klesl pod kritickou mez stanovenou jako hodnota 0,2 a což signalizuje možné problémy uspokojovat závazky za pomoci pohotových peněžních prostředků.

4.1.7 Analýza poměrových ukazatelů rentability podniku ABC s. r. o.

Rentabilita podniku byla hodnocena pomocí pěti vybraných ukazatelů. Jejich hodnoty nalezneme níže v tabulce 4.6.

Tab. 4.6 Hodnoty ukazatelů rentability podniku ABC s. r. o. za období 2011 – 2007

	2011	2010	2009	2008	2007
Rentabilita celkového kapitálu (ROA) (+)	-9,42%	10,90%	4,10%	2,80%	18,92%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) (+)	-18,13%	20,32%	7,12%	5,21%	33,96%
Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) (+)	-13,46%	17,32%	4,24%	4,28%	33,77%
Rentabilita tržeb (ROS) (+)	-6,89%	7,26%	3,27%	1,48%	8,91%
Ukazatel objemu nerealizovaných tržeb (-)	26,96%	33,01%	15,15%	13,69%	14,75%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu na tabulku můžeme říct, že z hlediska rentability podnik zažil dva nadprůměrné roky, konkrétně léta 2007 a 2010 byla dostatečně výnosná, aby uspokojila požadavky investorů a vlastníků firmy. Mohl zato především vyšší objem zakázek, způsobený například v roce 2010 dodávkami konstrukcí na fotovoltaiické elektrárny. Bohužel v roce 2011 dochází k nepříznivému vývoji. Postupný nárůst osobních nákladů, dále vysoká výše ostatních provozních nákladů a nedostatečný růst tržeb způsobil ztrátu a tudíž všechny ukazatele

rentability se dostaly do záporných čísel. Nelze si také nepovšimnout negativního trendu ve zvyšování hodnoty ukazatele nerealizovaných tržeb, který signalizuje špatnou platební morálku zákazníků. Podnik by se tak měl tedy zaměřit na zvyšování objemu zakázek, což by se mohlo díky nákupu nových strojů a technologií podařit. Dále by měl bedlivě sledovat růst osobních nákladů, případě zvýšit efektivnost výrobních procesů, aby se tak zvýšila produktivita na zaměstnance a především, z pohledu zvyšování cash flow, by měl dávat pozor na splácení faktur odběrateli.

4.1.8 Analýza poměrových ukazatelů aktivity podniku ABC s. r. o.

Hodnocení, zda podnik efektivně nakládá a využívá svůj majetek, bylo provedeno na základě sedmi vybraných poměrových ukazatelů. Hodnotilo se hospodaření z pohledu aktiv, zásob, pohledávek a závazků a přehled výsledků je uveden v následující tabulce 4.7.

Tab. 4.7 Hodnoty ukazatelů aktivity podniku ABC s. r. o. za období 2011 – 2007

	2011	2010	2009	2008	2007
Obrat aktiv (+)	1,37	1,50	1,25	1,89	2,12
Doba obratu aktiv (-)	263	240	287	191	170
Obrat zásob (+)	28,28	427,63	242,86	65,11	279,45
Doba obratu zásob (-)	13	1	1	6	1
Doba obratu pohledávek (-)	97	119	55	49	53
Doba obratu závazků (+)	79	89	0	36	61
Ukazatel obchodního deficitu (-)	18	30	55	13	-8

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatelé doby obratu i obratu aktiv měli kolísavou tendenci, což bylo způsobeno změnami jak ve výši celkových aktiv, tak i tržeb. Podnik se nicméně v těchto ukazatelích dostal nad doporučenou hodnotu 1 ve všech sledovaných letech, ale k návratu k hodnotám z roku 2007 zatím nic nenasvědčuje. Oblast zásob a její ukazatele vykazovali nadprůměrné hodnoty díky udržování nízké hladiny kapitálu vázaného v zásobách, ale v posledním roce došlo ke zhoršení vlivem zvýšení rozpracované výroby a snížením tržeb, co prodloužilo dobu obratu zásob a výrazně se odrazilo v ukazateli celkového obratu.

Bohužel jak už nasvědčovaly ukazatele z předchozích oblastí, doba obratu pohledávek zaznamenala výrazné zhoršení. Průměrná doba zaplacení faktury se v roce 2011 vyšplhala na

97 dní a o rok dříve dokonce činila 119 dní, což je vysoko nad běžnou dobou splatnosti faktur mezi obchodními subjekty. Jelikož sama firma se snaží své závazky splácet včas, dochází tak k úvěrování svých zákazníků, což může do budoucna způsobit problémy s platební schopností.

4.1.9 Analýza poměrových ukazatelů finanční stability a zadluženosti podniku ABC s. r. o.

Tyto významné ukazatel informují jednak vlastníky o finančním zdraví jejich firmy a zároveň jsou indikátory vhodnosti podniku pro investory, kteří by měli zájem o vložení kapitálu. V této diplomové práci byla pro zhodnocení firmy vybrána čtveřice ukazatelů a výsledky jejich výpočtu jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. 4.8 Hodnoty ukazatelů finanční stability a zadluženosti podniku ABC s. r. o. za období 2011 – 2007

	2011	2010	2009	2008	2007
Celková zadluženost (Dept ratio) (-)	48%	46%	42%	46%	44%
Finanční páka (Financial leverage) (+)	1,92	1,86	1,74	1,86	1,80
Stupeň krytí stálých aktiv (+)	137%	139%	162%	143%	138%
Úvěrová zadluženost (-)	8%	9%	41%	0%	0%
Úrokové krytí (+)	-2 738%	2 012%	2 631%		118 325%

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazatele celkové zadluženost můžeme označit za uspokojivé, podnik je financován z poloviny vlastním a z poloviny cizím kapitálem. Snížení jeho hodnoty by bylo pro podnik příznivé, ale při stávající situaci na trhu by mělo postačovat, pokud se jeho hodnota nebude více zvyšovat. Taktéž ukazatel finanční páky svědčí o dobré finanční stabilitě podniku, a pokud se ukazatel rentability celkového kapitálu vrátí do kladných čísel a úroky placené za cizí kapitál se nebudou zvyšovat, efektivita výnosnosti vlastního kapitálu bude zachována.

Hodnoty ukazatele krytí stálých aktiv naznačují taktéž, stabilní pozici firmy a to, že existuje rezerva, mezi výši hodnoty fixního majetku a celkovou částkou dlouhodobých zdrojů. Ukazatel úrokového krytí nám dále udává, že podnik je schopen jemu poskytnuté úvěry splácet a tak hodnota ukazatele v čase klesá. Poslední ukazatel úrokového krytí i přes

zápornou hodnotu způsobenou ztrátou v roce 2011 ukazuje, že vyprodukovaný zisk v letech s kladným hospodářským výsledkem dokáže dostatečně krýt náklady spojené s úroky.

4.1.10 Hodnocení podniku ABC s. r. o. pomocí bankrotních modelů

a) Altmanovo Z-skóre podniku

K ohodnocení podniku pomocí Z-skóre byla využita tzv. verze ZETA, která byla vytvořena pro známkování neveřejně obchodovaných společností. Váhy ukazatelů použité v této verzi modelu jsou pro tyto podniky upraveny, aby lépe odrážely jejich současnou situaci. Firma ABC s. r. o. byla hodnocena v jednotlivých letech podle tohoto modelu takto.

Tab. 4.9 Altmanovo Z-skóre podniku ABC s. r. o.

	2011	2010	2009	2008	2007
Altmanovo Z-skóre (+)	2,0	2,7	2,6	2,9	3,4
Hodnocení Z-skóre	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Pásmo prosperity	Pásmo prosperity

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik se svými výsledky pohyboval první dva roky sledovaného období v pásmu prosperity, ale již v roce 2008 byl výsledek přesně na hranici mezi šedou zónou a prosperitou. Podle ukazatele se podnik v dalších letech ocitl v šedé zóně, kdy nelze s jistotou predikovat bankrot, ale sestupný trend by měl podnik varovat a upozornit na možný výskyt budoucích problémů. Pokud se hodnota bude dále propadat, měl by být učiněny nezbytné kroky pro zlepšení stavu.

b) Indexu IN 05 podniku

Nejnovější verze indexu hodnotící schopnost podniku tvořit hodnotu byla použita i pro hodnocení firmy ABC s. r. o. během sledovaného období. Výhodou indexu je především fakt, že vychází z českého prostředí. Výsledky zobrazuje tabulka 4.10.

Tab. 4.10 Index IN 05 podniku ABC s. r. o.

	2011	2010	2009	2008	2007
Index IN05 (+)	-0,8	2,0	1,6	29,3	48,9
Hodnocení IN05	Podnik spějící k bankrotu	Podnik tvořící hodnotu	Podnik tvořící hodnotu	Podnik tvořící hodnotu	Podnik tvořící hodnotu

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik se výsledky řadil mezi skupinu tvořící hodnotu. Zvláště první dva roky nabývá index vysoké hodnoty především kvůli ukazateli úrokového krytí. Následný výrazný výsledkový propad musíme přičítat přechodu podniku do ztrátového hospodaření následkem poklesu tržeb a růstem nákladů.

4.1.11 Hodnocení podniku ABC s. r. o. pomocí bonitních modelů

a) Kralickův Quicktest podniku

Tento rychlý test dává vlastníkům představu o tom, jak je firma rentabilní a finančně stabilní, což model následně vyjadřuje souhrnně jedním číslem. Hodnocení podniku za posuzované období bylo následující.

Tab. 4.11 Kralickův Quicktest podniku ABC s. r. o.

	2011	2010	2009	2008	2007
Výsledná známka (+)	1,00	2,00	2,75	3,00	4,00
Hodnocení podniku	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Velmi dobrý podnik	Velmi dobrý podnik

Zdroj: Vlastní zpracování

Podobně jako Altmanův model i Quicktest vykazuje sestupnou tendenci v hodnocení finančního zdraví společnosti. Je to dáno snižující se rentabilitou a hodnotou provozního cash flow, čímž kleslo bodové ohodnocení obou skupin ukazatelů. První dva roky je podnik hodnocen modelem jako velmi dobrý, ale další 3 období výsledek testu klesá až k hranici jedné celé, za kterou se umístili podniky se špatným finančním hospodařením.

Quicktest naznačuje problémy, které jsou již zmíněny v předchozích analýzách, a to nízkou rentabilitu podniku a problémy odběratelů s placením faktur.

b) Index bonity

Posledním z modelů, použitým k souhrnnému hodnocení firmy ABC s. r. o., byl index bonity. Jeho používání má tradici především v německy mluvících zemích a za prosperující označuje podniky s co nejvyšší hodnotou výsledného indexu. Situace ve zkoumaném podniku podle indexu vypadá následovně.

Tab. 4.12 Index bonity podniku ABC s. r. o.

	2011	2010	2009	2008	2007
Index bonity (+)	-1,13	1,86	1,23	1,25	3,57
Hodnocení podniku	Velmi špatná ekonomická situace - bankrotní podnik	Dobrá ekonomická situace - bonitní podnik	Dobrá ekonomická situace - bonitní podnik	Dobrá ekonomická situace - bonitní podnik	Extremně dobrá ekonomická situace - bonitní podnik

Zdroj: Vlastní zpracování

Opět i tohoto modelu můžeme zaznamenat klesající tendenci, která byla narušena pouze v roce 2010, kdy dochází ke zlepšení indexu. Následně však v roce 2011 index vykazuje zápornou hodnotu. Podle hodnotící škály, pak podnik spadá do skupiny firem s velmi špatnou ekonomickou situací a nejspíše směřující k bankrotu. Výsledek zapříčinily pak zvláště ukazatel ROA a ROS, kterou jsou součástí indexu.

4.1.12 Pyramidový rozklad ukazatele ROE podniku ABC s. r. o.

Rozklad vrcholového ukazatele rentability vlastního kapitálu byl proveden na základě Du Pontovy metodiky do druhého stupně pyramidy. K výpočtu vlivu jednotlivých ukazatelů bylo použito funkcionální a logaritmické metody. Podrobné zobrazení výpočtů a celé pyramidy je pak dále uvedeno v příloze č. 1 diplomové práce.

V roce 2008 je vrcholový ukazatel ovlivněn především vlivem činitele rentability aktiv, který působil záporně hodnotou vlivu – 29,32 %. Dalším činitelem byl kladně působící ukazatel finanční páky a 0 % vliv daňového břemena díky odložené platbě daně. V nižší úrovni rozkladu na změny v rentabilitě aktiv vykázal největší vliv ukazatel ziskové marže. Působení pákového ukazatele pak mělo největší podíl na velikosti difference finanční páky.

Analýza vlivu dílčích ukazatelů na ukazatel syntetický v roce 2009 ukazuje, že na celkové změně ROE o 1,91 % se podíleli ukazatel z první úrovně rozkladu v tomto pořadí. Největší a zároveň kladný vliv měl ukazatel rentability aktiv, dalším bylo daňové břemeno se záporným působením a finanční páka taktéž se záporným vlivem. Rozložením ziskovosti aktiv jsme dále zjistili, že nejsilnější vliv zde měla zisková marže, naopak záporně se projevil ukazatel obratu aktiv. Záporný vliv finanční páky nám druhý stupeň rozkladu vysvětluje tak, že na její záporné hodnotě se nejvíce podílel pákový ukazatel a pak až úrokové břemeno.

V následujícím roce vrcholový ukazatel zaznamenal nejvýraznější růst o 13,2 %. V důsledku toho, kromě ukazatele daňového a úrokového břemene, všechny ostatní dílčí ukazatele v pyramidě měli kladné hodnoty a tudíž vzrostly. Nejvýraznější vliv na tom opět měla rentabilita aktiv, kterou ovlivnila zisková marže 7,19 %, a obrat aktiv se podílel 1,58 % na změně rentability. Finanční páka se podílela na vzrůstu ROE 0,79 %, a čehož byl příčinou pákový ukazatel.

Hned následující rok však vyprodukovaná ztráta způsobila v pyramidě propad hodnoty vrcholového ukazatele do záporných čísel. Celková změna činila – 38,45 % oproti hodnotě ROE v roce 2010. Ztráta se projevila záporně v ukazateli rentability aktiv, rozklad druhého stupně tohoto ukazatele ukázal, že hlavní příčinou poklesu byla zisková marže. Ukazatele daňového břemene a finanční páky měly naproti tomu kladný vliv na vrcholový ukazatel. Způsobuje to samozřejmě nulová daňová povinnost a u finanční páky rychlejší pokles hodnoty vlastního kapitálu na rozdíl od celkových aktiv.

4.2 Mezipodnikové srovnávání podniku ABC s. r. o.

Důležitost benchmarkingu pro podniky není třeba příliš připomínat. Podnik by neměl ztrácet kontakt se svými konkurenty, aby nezačal zaostávat ve srovnávaných parametrech. Zvláště dnešní turbulentní doba klade vysoké nároky na firmy v konkurenčním boji, a proto vhodně zvolený přístup ke srovnávání může přinést pochopení, v čem je třeba se zlepšit, jakými prostředky toho dosáhnout a ve kterých oblastech bude mít zlepšení největší efekt.

Mezipodnikové srovnávání zpracované v diplomové práci má několik fází. První zahrnuje výběr vhodných firem podle zvolených faktorů, ve kterých by se měli shodovat s podnikem ABC s. r. o., následuje popis vybraných subjektů, další část už zahrnuje samotné výpočty poměrových ukazatelů a testování pomocí bankrotních a bonitních modelů u těchto společností. Poslední část nakonec zahrnuje srovnání výsledků v jednotlivých oblastech použitím bodovací metody, pro stanovení konečného pořadí mezi podniky.

4.2.1 Metodika výběru podniků pro srovnávání

Nejdříve je nutné zvolit vhodná kritéria, podle kterých se bude posuzovat podobnost firem a na základě dostatečné podobnosti jejich vhodnost ke srovnání s hodnoceným podnikem. K posuzování byla vybrána v případě této diplomové práce tato kritéria:

- Rok založení
- Místo odbytu výrobního portfolia
- Počet zaměstnanců
- Hodnota aktiv
- Velikost tržeb
- Hlavní obor činnosti

Pro zvolená kritéria nemusí platit přesná shoda hodnot. Počítá se s možnou odchylkou v řádu +/- 20 % od hodnot hlavní srovnávané společnosti. Nebude vyžadována ani přesná shoda ve všech parametrech, stačí, pokud se podnik shoduje alespoň v polovině sledovaných kritérií.

Hledaná kritéria a jejich hodnoty za vybrané podniky jsou pak zobrazeny v tabulce 4.13, a která je níže uvedena.

Tab. 4.13 Výsledky zjištěných kritérií subjektů srovnávání

Podnik	ABC s. r. o.	XYZ s. r. o.	ZYX s. r. o.
Rok založení	1993	1993	1991
Místo odbytu výrobního portfolia	ČR i zahraničí	ČR i zahraničí	ČR i zahraničí
Počet zaměstnanců	32	24	13
Hodnota aktiv	29 milionů Kč	6 milionů Kč	11 milionů Kč
Velikost tržeb	40 milionů Kč	17 milionů Kč	16 milionů Kč
Hlavní obor činnosti	Kovovýroba	Kovovýroba	Kovovýroba

Zdroj: Vlastní zpracování

Vybrané podniky se shodují v délce působení na trhu. Každý z podniků funguje v rámci podnikatelské činnosti již 20 let a více. Všechny podniky jsou proexportně zaměřené a své výrobky dodávají i na zahraniční trhy, především do zemí EU. Výrazná shoda panuje taktéž v hlavním oboru činnosti a sortimentu poskytovaných služeb pro zákazníky. Ostatní

parametry shodu nevykazují, hodnota aktiv je nižší o 18 resp. 23 milionů Kč. Velikost tržeb je pak zhruba poloviční oproti výnosům podniku ABC s. r. o. Přepočtený počet zaměstnanců se pohybuje mezi hodnotou 13 až 32 zaměstnanců.

4.2.2 Popis vybraných subjektů srovnávání

a) podnik XYZ s. r. o.

Jedná se o soukromou společnost, jejíž sídlo je v menší vesnici v blízkosti okresního města. Firma nabízí široké portfolio kovových výrobků a to také díky držení německého svářečského certifikátu.

Ve výrobě jsou využívány moderní technologie, které umožňují splňovat náročné požadavky zákazníků na jakost a spolehlivost produktů. To firmě umožnilo expandovat na zahraniční trhy a v současnosti vyvážet až 70 % z celého objemu výrobního programu.

Mezi technologie používané při výrobě patří např. svařování specializovanou metodou, řezání pomocí plasmy, stříhání, skružování a ohýbání plechů různých tloušťek, lisování do 100 t, lakování vysokotlakým zařízením a další odborné práce.

Hlavním vyráběným sortimentem je tedy výroba stavebních ocelových a doplňkových konstrukcí, mezi které patří příhradové nosníky a vazníky, osvětlovací stožáry, dopravníkové mosty anebo schodiště, plošiny apod. Taktéž firma produkuje paletové a regálové systémy či dopravní kontejnery, speciálně se podnik zaměřuje na dodávky zařízení pro jezdecký sport a chov koní.

b) podnik ZYX s. r. o.

Tato soukromá firma již od počátku své existence se zaměřovala převážně na spolupráci se zahraničními partnery. Ve většině případů se jednalo o dodávky z oblasti zámečnicko-svářečských prací a zakázkové výroby. Spolupráce se zahraničím dobře funguje především díky, kvalitě, flexibilitě a příznivým cenám, za které firma své služby poskytuje.

V současné době má firma sídlo v malém městě ve výrobním areálu, který si firma nejdříve pronajímala a později odkoupila do svého vlastnictví. Součástí areálu jsou 2 sklady hotových výrobků o výměře 100 m². Při výrobě jsou k dispozici mnohé strojní zařízení, patří mezi něj např. rámová pila, soustruhy, frézky, vrtačky, lisy, svářečí poloautomaty a mnoho dalších. Využíván je i mostový jeřáb a pro manipulaci s materiálem se ve skladech používají

vysokozdvížené vozíky. Provoz umožňuje provádět zakázky malého i velkého rozsahu a lze zajistit i povrchovou úpravu kovů různými technologiemi.

Do výrobního sortimentu podniku se řadí svařované podsestavy zemědělských strojů, ramena a rámy postřikovačů zemědělských kultur, zásobníky sypkých materiálů či betonu, přepravní zařízení letištních odbavovacích systémů, série obráběných součástí, tváření dílů a další zakázkové práce, podle potřeby zákazníka.

4.2.3 Výsledky finanční analýzy srovnávaných podniků

Pro obě vybrané společnosti byla provedena finanční analýza z dostupných účetních výkazů z let 2011 až 2007. Všechny výpočty a jejich hodnoty jsou uvedeny v elektronické podobě, v příloze diplomové práce. Jednalo se o posouzení velikosti finančních fondů, ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti a použití testování bankrotními a bonitními modely. Konfrontace výsledků s hodnoceným podnikem bude provedena v další části diplomové práce.

4.2.4 Výsledky mezipodnikového srovnávání

Výsledky finanční analýzy a testování vybranými modely byly porovnány mezi sebou navzájem bodovací metodou. Ta určila velikost bodů, které každá firma za dosaženou hodnotu ukazatele obdržela. Součet bodů se dále vydělil celkovým počtem ukazatelů, takže se zjistil průměrný počet bodů na jeden ukazatel a podle toho se určilo pořadí podniku za každý sledovaný rok zvlášť. Výstupem benchmarkingu se stala tabulka, která je součástí příloh diplomové práce a která je zároveň přehledem o výsledcích umístění podniků dle jednotlivých ukazatelů.

Na základě získaného průměrného bodového ohodnocení za každý ukazatel bylo určeno pořadí podniků. Po sečtení pořadí za jednotlivé roky pro každý podnik a vydělením celkovým počtem let jsme získali průměrné výsledky umístění. Můžeme konstatovat, že nejlepšího průměrného hodnocení dosáhla firma XYZ, když dosáhla hodnoty 1,6. Firma ABC s. r. o. se pak zařadila v průměrné hodnocení hned za podnik XYZ a to s průměrnou hodnotou pořadí 2. Jako poslední s nejhorší hodnotou pořadí se umístila firma ZYX, která dosáhla na průměrnou známku 2,4.

Nejlepší hodnocení zkoumaná společnost ABC dosáhla v roce 2009, kdy se umístila první s průměrnou hodnotou 87 bodů na ukazatel, což bylo vůbec nejlepší dosažené skóre za všechny období mezi podniky. Tento výsledek byl dán především hodnocením v oblastech finančních fondů, likvidity, rentability a souhrnných modelů. Naopak nejhorší výsledek zaznamenala v roce 2011, kdy bodový průměr na ukazatel činil – 43 bodů. Nejhorší bodový výsledek pak zaznamenala v roce 2009 firma ZYX s – 302 body, čehož byly příčinou záporné hodnoty rentability, indexy bankrotních a bonitních modelů a ukazatel úrokového krytí.

Z hlediska hodnocení v posledním roce, musíme konstatovat, že podnik by se měl zaměřit na zlepšení rentability, která byla hlavní příčinou záporného bodového výsledku oproti ostatním podnikům. Toto se promítlo i do výsledků bankrotních a bonitních modelů, a proto by měl podnik tyto ukazatele sledovat, protože včas mohou signalizovat možné přicházející problémy. Z výsledků srovnávání však můžeme také říct, že je možná varianta, kdy podnik naráží na své dno v roce 2011, protože zaznamenal pouze v tomto roce záporný hospodářský výsledek, zatímco konkurenti si svými problémy a chudšími roky již prošli a nyní se opět ocitli v černých číslech. Proto je třeba, aby se vedení podniku zamyslelo, zda není vhodný čas pro částečnou restrukturalizaci firmy, která může nastartovat další růst. Řešena by měla být i otázka důvěryhodnosti odběratelů, kdy vysoký podíl tržeb vázaných v pohledávkách snižuje výši cash flow a může tak mít za následek druhotnou platební neschopnost.

4.3 Aplikace koncepce Balanced Scorecard v podniku ABC s. r. o.

Podnik ABC s. r. o. dnes musí čelit různým turbulentním událostem, které se náhodně objevují v tržním prostředí. Právě koncepce BSC může přinést nový náhled na fungování podniku a zlepšit jeho strategii v tom směru, že stanovené finanční cíle budou východiskem pro stanovení cílů v ostatních perspektivách podnikového řízení. Tak bude firma moci lépe řídit své pracovníky a motivovat je k plnění cílů, pokud budou nastavena jasná měřítka a cílové hodnoty. Účel aplikace metody pak spočívá v tom, že naplánováním strategických úkolů a kontrolou jejich plnění firma zvýší svoji celkovou výkonnost a stane se konkurenceschopnější.

4.3.1 Analýza tržního okolí a poslání, základní hodnoty a strategie podniku ABC s. r. o.

Strategie podniku má správně vycházet z podmínek, které působí na trhu, v němž subjekt funguje. Tvorba se tak musí opírat o analýzu konkurenčního prostředí, obklopujícího firmu, což v tomto případě představují další právnické subjekty s podobným předmětem hlavní činnosti působící na území České republiky. Detailnější rozbor odvětví kovovýroby přináší pro podnik ABC s. r. o. odhalení konkurenčních sil, které jej nejvíce ovlivňují:

a) Konkurence na trhu

Při rozhovorech s managementem společnosti jsem se dozvěděl, že firma v rámci svého nejbližšího okolí, přímé konkurenty s podobným výrobním sortimentem a technologií nemá. Nejvíce podobnou rozsahem činnosti a vybavením strojní technologií je společnost Zamet s ručením omezeným, sídlící ve Zlínském kraji. Zaměřuje se však svým výrobním programem na dodávky do automobilového průmyslu, což je rozdíl oproti podniku ABC s. r. o., který má mnohem širší portfolio odběratelů z různých odvětví.

- Zamet s. r. o. – firma založená v roce 1994, jejíž hlavní činností je kovovýroba se zaměřením na zpracování plechu, výrobu plechových dílů a jejich sestav, provádění povrchových úprav, dále se zabývá obráběním a výrobou upínací techniky. Za cíl si podnik vytyčil dodávku kvalitních výrobků v plné shodě s požadavky zákazníka, bez potřeby provádění dalších úprav.

Lze nalézt daleko více firem zabývajících se zpracováním plechů CNC technologií či obráběním, ale toto odvětví podnikání nabízí mnoho příležitostí různého druhu uplatnění, takže každá z firem může mít svůj jedinečný výrobní postup a i používané druhy technologií jsou velice rozmanité. Kromě firem, které byly vybrány pro mezipodnikové srovnávání pro svou přibližně stejnou velikost a podobnost, můžeme nalézt další řadu subjektů, ale každý z nich je ve své podstatě specifický a vyznačují se velkou flexibilitou nutnou pro úspěch v konkurenčním boji.

b) Zákazníci

Výroba je orientována jako převážně zakázková a tvoří až 75 % celkového objemu zadávaných prací. Zbytek tvoří opakovaná výroba. Hlavní odběratele tvoří tuzemské firmy a celkově tvoří 94 % podíl všech zákazníků. Méně zákazníků je pak z řad zahraničních subjektů, kde převažují firmy z Německa a dalších zemí EU. Často však zakázky přijímané od

českých odběratelů jsou v mnoha případech vedeny jako nepřímý prodej, protože vyrobená produkce je u českého odběratele, který jej převezme dále upraveno jinými technologiemi a posléze bývá odesláno do zemí Evropské unie konečným zákazníkům.

K nejvýznamnějším zákazníkům společnosti ABC s. r. o. patří zejména tyto firmy. TECHNO a. s., HON NÁBYTEK, a. s., OPTIC TRADE s. r. o., což jsou zástupci tuzemské strany a dále společnosti LOMMA GmbH se svojí českou pobočkou AGROL spol. s r. o. a RUECKER METALLTEILE GmbH, mající sídlo v NSR. Z odběratelů s menším podílem obrátu lze jmenovat např. TOS Hulín a. s., UNIPLET Třebíč a. s. nebo KWR Kovář s. r. o..

c) Dodavatelé

Výběr dodavatelů je odvislý od druhu zadávaných zakázek do výroby. Nákup materiálu tak probíhá většinou podle aktuální potřeby. Mezi nejvíce nakupované druhy materiálu patří zejména kovové polotovary, plyny apod.

Pro oblast plechů a nerezových materiálů jsou nejvýznamnějšími dodavateli společnosti ArcelorMittal Distribution, B&B commercial aktivity s. r. o. nebo AK 1324 s. r. o. Dodávky technických plynů zajišťuje především společnost Linde Gas a. s. a speciální komponenty potřebných ve výrobě dodávají firmy jako STEEL CENTER EUROPE s. r. o. nebo VDT STEEL.

Další nakupované položky zahrnují různý materiál jako šrouby a matice, položky spotřebního typu pro pásové pily, svařování atd. Jejich objemy jsou však oproti hlavním mnohem menší a jejich doplňování je řešeno operativně.

Podnik provádí taktéž pravidelné hodnocení svých dodavatelů a jedná se o nedílnou součást systému managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001. Proces hodnocení se řídí vnitropodnikovou směrnicí a skládá se z bodového ocenění jednotlivých kritérií. Následně jsou body sečteny a dle součtu jsou dodavatelé rozčleněni na tři skupiny. Skupina A patří dodavatelům s označením vyhovující, skupina B = vyhovující s podmínkou a skupina C = nevyhovující. Cílem tohoto procesu je zabezpečit, že budou vybráni takový dodavatelé, kteří jsou schopni zajistit, aby jejich výrobky odpovídali stanoveným specifikacím i jakosti finálního výrobku.

d) Trh substitučních výrobků

Jelikož podnik ABC s. r. o. dokáže na základě zadání zhotovit projekt a zajistit výrobu jedinečných produktů podle přání zákazníka, nelze mluvit o možné přímé náhradě takového

sortimentu. Každá položka z vyráběného sortimentu je vyrobena dle zvláštních požadavků a mohla by být nahrazena jediné vytvořením nového projektu v jiné firmě.

e) Vstup nových konkurenčních subjektů do odvětví

Dlouhotrvající ekonomická krize značně přiosťčila konkurenci v odvětví, v němž společnost ABC s. r. o. podniká. Vývoj finančních ukazatelů a zvláště objemu zakázek a tím i zisku nasvědčuje tomu, že současné konkurenční prostředí má vysokou nestabilitu. Objem zakázek je silně závislý na vývoji i v ostatních odvětvích, jako např. v automobilovém či fotovoltaickém. Pokud tyto odvětví zaznamenávají stagnaci, projeví se to v odbytě podnik ABC s. r. o., což platí obzvláště v současné době.

Pokles zakázek a zisku a zároveň zvyšování nákladů na provoz firem, proto příliš nesvědčí tomu, že by v brzké době mělo docházet k přibývání konkurence, ale spíše bude docházet k určitému poklesu počtu firem a vyčištění odvětví.

f) Poslání, hodnoty a strategie podniku

Po rozboru situace panující v konkurenčním prostředí, v němž se podnik pohybuje, můžeme vyvodit závěrečnou strategii, o kterou by se měl podnik při svém podnikání opírat.

„Poslání podniku je zaměřeno na zpracování plechu CNC technologií, jeho ohýbání, ohraňování, lisování a svařování a to různých druhů kovu a jiných materiálů, při zajištění zhotovení návrhu a technické dokumentace.“

„Cílem strategie společnosti je udržování vysoké kvality a spolehlivosti výrobků a jejich prostřednictvím spokojenosti zákazníků.“

Mezi hodnoty, kterými se chce podnik ABC s. r. o. odlišit od konkurence a které vyznávají všichni zaměstnanci společnosti, patří:

- Prvotřídní kvalita výrobků
- Pružnost výrobního programu a dodržování termínů dodávek
- Poskytování nadstandardních služeb zákazníkům při vytváření výkresové dokumentace

4.3.2 Současný systém hodnocení výkonnosti podniku ABC s. r. o.

Díky zavedení systému managementu jakosti ve společnosti podle normy ISO 9001:2009 ve spojení s ČSN EN ISO 3834-2: 2006 pro management svařování provádí se určitý druh hodnocení pomocí několika procesů i nyní. Postupy pro každý z nich jsou zpracovány vnitropodnikovými směrnici a jsou ve firmě pravidelně prováděny. Systém managementu jakosti také prochází pravidelně auditem od oprávněných společností a při vyhověním požadavkům kontroly se certifikace podniku obnovuje.

Mezi řídicí kontrolní procesy patří controlling a manažerské účetnictví. Tento proces zahrnuje několik dílčích částí jako rozpočetnictví, samotnou tvorbu metodiky plánování a reportingu, na to navazující ověřování a analýzu dat a vytváření reportů s komentářem ke zjištěním výsledkům.

Dalším z procesů sloužícím k ohodnocení situace v podniku je interní audit patřící do skupiny podpůrných procesů. Má několik fází, kdy začíná naplánováním auditu, následuje příprava a provedení auditu a závěry z kontroly jsou součástí konečného vyhodnocení. Po zvolené době se efektivita učiněných opatření vyplývající z výsledků auditu ověřuje.

Tento systém hodnocení výkonnosti má však jeden zásadní nedostatek. Až příliš se zaměřuje pouze na finanční stránku kontroly. Přitom pozapomíná na ostatní aspekty a měření efektivnosti nefinančních oblastí podniku. Jako vhodný přístup se může tedy jevit, začlenění hodnotících hledisek nepeněžních perspektiv prostřednictvím Balanced Scorecard a jejich sledování a kontrola plnění.

4.3.3 Identifikace perspektiv v podniku ABC s. r. o.

a) Zákaznická perspektiva

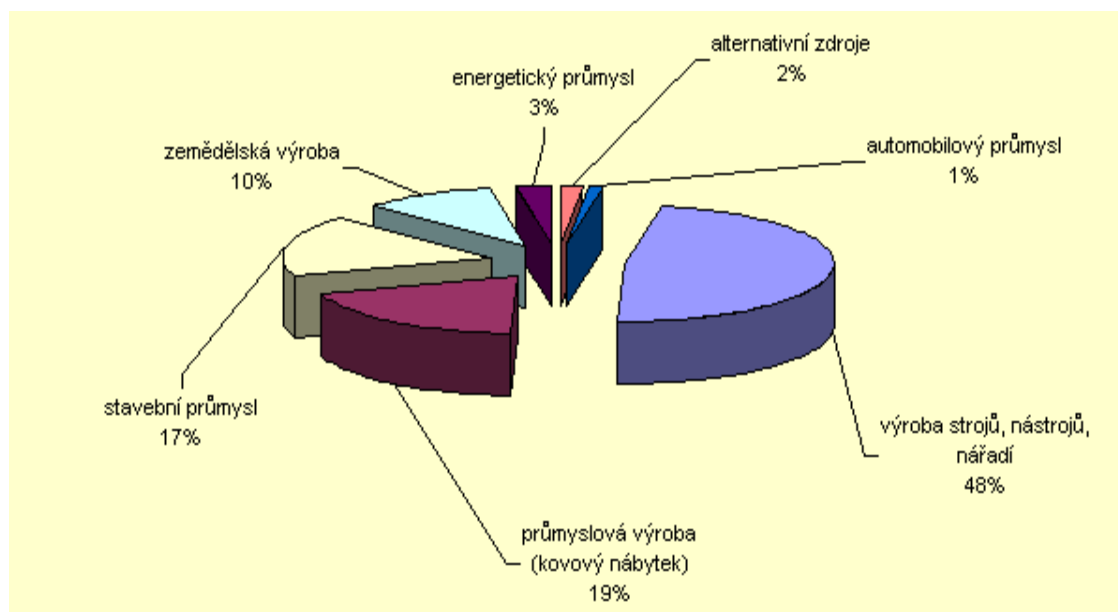
Skrze poskytování kvalitních služeb a výroby spolehlivých výrobků se firma snaží udržet si svůj stabilní podíl na trhu. V současnosti probíhají v tržním prostředí změny, které i ostatní konkurenty a přináší prvek nestability v poptávce v tomto odvětví. Hlavním strategickým cílem se tak stává udržení současného portfolia zákazníků a jejich loajality vůči podniku.

Prvním krokem v identifikaci klíčových prvků zákaznické perspektivy by měla být segmentace zákazníků. Na základě podkladů od managementu pak můžeme rozdělit

odběratele podniku podle několika faktorů. Prvním je podíl českých a zahraničních odběratelských subjektů. Podíl českých zákazníků tvoří 94 %, zatímco zahraničních je pouze zbylých 6 % z celkového počtu. Dále lze zákazníky dělit podle hlediska věrnosti k firmě. Až 90 % je tvořeno stálými zákazníky, kteří se svými požadavky opakovaně vrací. Ostatních 10 % jsou většinou zákazníci, kteří se poptávají po výrobě menších speciálních komponentů. Dalším hlediskem jsou požadavky na zakázkovou a opakovanou výrobu. Zákazníci z větší části požadují výrobu podle specifických požadavků, proto podíl zakázkové výroby se pohybuje okolo 75 % a u ostatního vyráběného sortimentu se jedná o opakovanou výrobu pro stále odběratele.

Z rozhovorů s vlastníky však vyplynulo, že nejdůležitějším hlediskem, na kterém si firma zakládá je udržení si portfolia zákazníků z různých průmyslových odvětví. Vedení v tomto spatřuje největší výhodu v diverzifikaci rizika a udržení si výše produkce po celý rok. Rozdělení odběratelů dle průmyslových odvětví zobrazuje graf č. 4.5.

Graf 4.5 Podíl tržních odvětví ve výrobním programu



Zdroj: Interní materiály podniku ABC s. r. o.

Jednu z hlavních rolí při snaze o udržení zákazníků hraje cenová politika. Podnik se proto snaží udržet si současnou cenovou úroveň. Proto se společnosti snaží jít cestou snižování nákladů pomocí investic do modernějších úspornějších technologií, které budou snižovat nároky na spotřebu materiálu a energií.

b) Procesní perspektiva

Tato perspektiva zahrnuje pohled na skupinu tří vnitřních procesů, kterou jsou zodpovědné za tvorbu hodnot a zajištění provozního financování. Obecně je členíme na inovační a provozní proces a poprodejní servis. Organizace má vytvořenou také svou vlastní podnikovou mapu procesů, která člení vnitřní činnosti na tyto skupiny:

- Řídící procesy – zahrnují jednotlivě víceleté plánování, roční plánování a rozpočet, tvorbu a zlepšování procesů, controlling a manažerské účetnictví, správu IS, interní audit a kontrolu
- Zákaznické procesy – patří k nim proces zpracování nabídky, ověření objednávky, vývoj nového výrobku, technologický vývoj, plánování výroby, koordinace výroby, skladování a expedice
- Podpůrné procesy – zde je součástí proces finančního řízení, logistiky, řízení lidských zdrojů, reklamace, marketing, zajišťování bezpečnosti práce a ochrany ŽP, správa měřidel, plánování investic, údržba a výroba nástrojů a pomůcek, správa dokumentace a řízení neshodného produktu

Na základě informací od managementu můžeme popsat jak fungují obecně tři základní procesy.

- Inovační proces - společnost má vlastní vývojové a konstrukční oddělení, které aplikuje řešení „na míru“ pro jednotlivé zákazníky a jednotlivé typy zakázek. Při výrobě produktů společnosti přinášejí inovační procesy úsporu nákladů procesu výroby. Produkty společnosti slouží jako komponenty, které pro osazení do technologických celků nahrazují jiné zastaralé a neefektivní technologie. Jednotlivé projekty jsou řešeny formou týmové spolupráce, s aplikací výsledků vývoje a požadavků zákazníka přímo do výroby. Inovovány jsou i služby a marketing, na což jsou většinou zajišťovány finance z externích zdrojů. Výrobní technologie jsou pak nahrazovány postupně a vývoj v této oblasti podnik sleduje nepřetržitě i díky návštěvám strojírenských veletrhů. Inovační projekty jsou však řešeny úkolováním stálých pracovníků společnosti, neexistuje tudíž žádné speciální oddělení na tuto činnost.
- Provozní proces – začíná příjmem objednávky od zákazníka do evidenčního systému, zde následuje rozdělení objednávek podle typu. Buďto objednávka obsahuje počet ks,

požadovaný materiál a další specifikace a odběratelem stanovenou cenu, za kterou chce výrobek zhotovit, poté se management rozhoduje, zda objednávku přijmout, nebo ne, existuje i prostor pro vyjednávání. Pokud naopak objednávka cenu neobsahuje, ale je dodána výrobní dokumentace, v takovémto případě se zpracovává cenová kalkulace a ta se předá zákazníkovi k rozhodnutí, zda s cenou souhlasí. U přijímání menších objednávek pak je určení ceny a tvorba dokumentace plně na odpovědnosti pracovníků podniku. Po příjmu proběhne ještě ověření a potom již následuje předání do vývojového oddělení a plánování a koordinace výroby. Následně jsou hotové výrobky předány do skladu, kde se připravují k expedici. Celý proces vyjadřuje schéma 4.1.

Obrázek 4.1 Schéma provozního procesu podniku ABC s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

- Poprodejní proces – podnik poskytuje svým odběratelům i široký paletu služeb, zahrnující záruční i pozáruční servis, montáž a zaměřování přímo u zákazníka, možnost přepravy nákladu v rámci celé EU. Firma se tak dokáže maximálně přizpůsobit potřebám zákazníků i v tomto ohledu.

c) Perspektiva učení se a růstu

K této perspektivě se váže i stanovení politiky zaměstnanosti a výběru pracovníků. Podnik se při výběru ohlíží především na zkušenosti z praxe u nově příchozích pracovníků, ale není to nutnou podmínkou přijetí, je možné ve zkrácené lhůtě provést zaškolení. Menší procento představují v podniku vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, spíše se preferují lidé vyučení v oboru, zároveň jsou přijímáni i uchazeči o zaměstnání z Úřadu práce, ale do firemní evidence se mohou nechat zapsat i ti, kdo vyhledají podnik náhodně a předají svůj kontakt.

Péče o profesní růst zaměstnanců je nezanedbatelnou podmínkou fungování moderní organizace. Proto podnik ABC se snaží pro ně zajistit celou řadu školení, které rozšiřují schopnosti jak managementu, tak i běžných zaměstnanců. Mezi běžné typy školení, které absolvují techničtí pracovníci, patří školení BOZP a PO, školení řidičů nákladních vozidel a vysokozdvíhových vozíků, dále školení svářečů a kurzy zacházení s tlakovými lahvemi a

pracovníci z účetního oddělení jsou pravidelně proškolení na vedení daňové, personální a mzdové evidence.

V rámci projektu „Vzdělávejte se!“ podporovaného z operačních programů Evropské unie se 25 zaměstnanců zúčastnilo školení pro zdokonalení se v efektivní komunikaci v angličtině se zákazníky a při prezentacích na veletrzích. Projektu se také zúčastnili dělníci, kteří se školili v obsluze CNC strojů.

V podniku existující informační systém využívá data z používaných softwarů jako např. DUNA ÚČTO, jenž obsahuje ekonomickou i obchodní nástavbu, další programem je docházkový systém RON a vývojové oddělení pak pracuje se softwarem SOLID WORKS a další programy na tvorbu projektové dokumentace.

V rámci této perspektivy je nutno zmínit také motivaci a spokojenost zaměstnanců a způsob, jak se tyto aspekty stará samotný podnik. Jednotlivé prvky využívané k motivaci se liší podle zařazení zaměstnanců do profesních skupin v podniku. Podle toho se řídí odměňování a výše možných finančních prémie. Jelikož jsou přijímáni na zkrácené úvazky a brigádně pracovníci na dělnické pozice, těmto podnik nemůže nabídnout stejné výhody jako u stálých zaměstnanců. Stálí zaměstnanci tak mohou počítat s benefity v podobě příspěvků na stravenky, životní pojištění a penzijní připojištění. Využívají i možnost lékařských prohlídek a příspěvků na nákup pracovního oblečení. V podniku je i samozřejmostí poskytnutí služebních mobilů k soukromým účelům. Spojenost však není nijak specificky zjišťována, a proto stojí za zvážení zavedení možných průzkumů mezi zaměstnanci.

d) Finanční perspektiva

Tato perspektiva byla zkoumána v rámci předcházející kapitoly 4.1 praktické části diplomové práce a výsledky budou zpracovány přímo do následujících kapitol návrhu komplexního hodnocení výkonnosti podniku a následně se promítnou i do kapitoly výsledků, návrhu a doporučení. K rozboru této perspektivy posloužila finanční analýza a srovnání jejích výsledků s nejbližšími konkurenty. Strategické cíle vycházející z této perspektivy se pak stanou základními body nového systému hodnocení a budou tak zastřešovat celou podnikovou strategii. Strategie by navíc měla být zvolena s ohledem na to, že firma se nachází ve fázi udržení, jelikož již na trhu působí 20 let a měla by se tak snažit své zisky a příjmy stabilizovat či zvyšovat, aby se zároveň zlepšila celková rentabilita.

4.3.4 Návrh komplexního systému měření výkonnosti pro podnik ABC s. r. o.

Navržení nového systému hodnocení výkonnosti staví na využití výsledků zpracovaných analýz a na rozboru situace v každé z perspektiv podnikových oblastí. Za klíčové a výchozí budou považovány zjištění vyplývající z finanční stránky a na tato zjištění bude navazovat vytváření cílů a měřítek v ostatních perspektivách a pozorované vzájemné vazby budou pak přehledně zobrazeny ve strategické mapě. Ke stanoveným akcím pak budou navrženy strategické akce, které bude nutno provést k úspěšnému naplnění.

4.3.4.1 Strategické cíle, měřítko a akce finanční perspektivy

Finanční analýza provedená pro podnik ABC s. r. o. odhalila oblasti, ve kterých by se měl podnik zlepšit a sledovat jejich vývoj. Proto jsou v tabulce 4.14 uvedeny strategické cíle, které jsou vytvořeny i s ohledem na představu managementu o fungování společnosti. Tím je stabilizace příjmů a pozice firmy na trhu, což bereme jako všeobecný cíl vážící se k finanční stránce.

Tab. 4.14 Cíle a měřítko finanční perspektivy podniku ABC s. r. o.

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cíl	Změna	Datum realizace
Zvýšení tržeb	Velikost tržeb	40 mil. Kč	45 mil. Kč	+ 12,5 %	Do 4. čtvrtletí 2013
Návrat k zisku	Provozní zisk	- 2,7 mil. Kč	1,2 mil. Kč	+ 144 %	Do 4. čtvrtletí 2013
Úspora provozních nákladů vlivem nákupu moderních technologií	Úspora nákladů v provozních procesech	-	- 1 mil. Kč	-	Do 4. čtvrtletí 2013
Zlepšení likvidity	Okamžitá likvidita	0,18	0,2	+ 11 %	Do 4. čtvrtletí 2013
	Objem nerealizovaných tržeb	27 %	15 %	- 80 %	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož utrpená ztráta byla v roce 2011 výsledkem využití tržní příležitosti, kdy nákupem strojního vybavení od krachujících konkurentů a přebráním zkušených zaměstnanců podnik dostal potenciál, aby opět přešel do ziskového období a dosáhl i růstu tržeb. Konkrétní strategické akce by měli směřovat k zaškolení nových pracovníků do týmu, začlenění nového

strojního vybavení k současným strojům, zvýšení celkové produkce a zároveň vznik úspory v rámci spotřeby materiálu a energií díky lepší technologii, což umožní zvýšit zisk a opět přijmout větší množství zakázek. Podnik zároveň nemá potřebu najímat další nové zaměstnance, a pokud by potřeba vznikla, je schopen z vedené evidence operativně povolat brigádníky. Pro zlepšení likvidity bude vhodné sledovat dva navržené ukazatele. Je třeba motivovat odběratele, aby své závazky spláceli včas a to třeba možnostmi poskytnutí slevy, avšak je třeba rozlišovat vhodné odběratele, a proto by nebylo špatné zavedení hodnocení dle kritérií výše částky a průměrné doby splacení, neboť v minulých letech dosti velké položky musely být odepsány.

4.3.4.2 Strategické cíle, měřítko a akce zákaznické perspektivy

V těsné souvislosti se strategickými cíli finanční perspektivy, jsou cíle, které jsou třeba stanovit plnit a stanovit v oblasti zákazníků, protože jsou přímým prostředkem zdrojů financování podniku. Tabulka 4.15 tedy zobrazuje hlavní cíle, jichž je třeba v dalších obdobích dosáhnout a získat a udržet si tak loajalitu svých zákazníků.

Tab. 4.15 Cíle a měřítko zákaznické perspektivy podniku ABC s. r. o.

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cíl	Změna	Datum realizace
Rozšíření zákaznického portfolia	Podíl zakázek od nových odběratelů	5 %	10 %	+ 50 %	Do 4. čtvrtletí 2013
Nárůst zakázek ze zahraniční	Navýšení obrátu přímého exportu	2,4 mil. Kč	5 mil. Kč	+ 108 %	Do 3. čtvrtletí 2013
Zavedení hodnocení spokojenosti zákazníků	Dotazník spokojenosti zákazníků	-	Index spokojenosti 90 %	-	Do 3. čtvrtletí 2013
Zlepšení platební morálky odběratelů	Index včas splacených pohledávek	-	Min. 0,95	-	Do 4. čtvrtletí 2013

Zdroj: Vlastní zpracování

Díky navýšení produkční kapacity podniku je očekáván růst tržeb. Tuto kapacitu může podnik využít k rozšíření počtu zákazníků a díky zdokonalení vedoucího týmu pracovníků v obchodní komunikaci v angličtině, očekává se zvýšení přímého exportu. Tu by měl podporovat nabídnutím slev při zadání objemnější zakázky. Rozložení sil zaměření výrobního programu pro různá odvětví, by však nemělo doznat větších změn. S tím souvisí další vhodný krok, a to zavedení hodnocení spokojenosti zákazníků, např. on-line na webových stránkách

firmy, kde by se hodnocení shromažďovala a pomocí statistického softwaru vyhodnocovala. Z hlediska rozšíření exportu na cizí trhy se může jevit pozitivně i faktor vysoké platební morálky zahraničních zákazníků, což by kauzálně mohlo vést, ke zlepšení celkové likvidity firmy. Sama firma se ještě může využít jednu možnost jak oslovovat zahraniční zákazníky a to prostřednictvím účasti na veletrzích, kde může uplatnit ty stejné zkušenosti nabyté v rámci školení obchodní angličtiny.

4.3.4.3 Strategické cíle, měřítko a akce perspektivy interních procesů

Tato perspektiva je třetí úrovní hierarchie Balanced Scorecard a cíle v ní stanovené mají zodpovídat za tvorbu přidané hodnoty pro zákazníky i pro podnik a také má za úkol sledovat efektivitu spotřeby zdrojů, zda jsou vynakládány na správný účel za optimální čas a náklady. Strategické cíle a jejich měřítko pak zobrazuje tabulka 4.16.

Tab. 4.16 Cíle a měřítko perspektivy interních procesů podniku ABC s. r. o.

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cíl	Změna	Datum realizace
Udržování vysoké kvality výrobků	Počet reklamací	3 %	3 %	0 %	Do 3. čtvrtletí 2013
Snížit velikost podílu výkonové spotřeby na provozních nákladech	Podíl výkonové spotřeby na provozních nákladech	70 %	65 %	- 7 %	Do 4. čtvrtletí 2013
Dodržování termínů dodávek	Podíl dodávek v termínu	95 %	97-99 %	+ 2-3 %	Do 3. čtvrtletí 2013
Zefektivnění výrobních procesů	Celkový počet zhotovených zakázek	-	+ 10 %	-	Do 4. čtvrtletí 2013

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty, jež podnik vyznává, jsou vysoká kvalita a termínová spolehlivost dodávek, tudíž měřítko počtu reklamací a podíl včasných dodávek a pravidelná kontrola jejich dodržování je naprosto vhodnou a nezbytnou součástí z pohledu ke směřování k obecnému cíli perspektivy interních procesů. Z údajů poskytnutých podnikem vyplývá, že podíl reklamací je nadmíru uspokojivý a počty jsou z celkového pohledu nevýznamné. Současně i druhý cíl se daří plnit a většina zakázek je předána v termínu, ale ze sdělení vedoucích pracovníků někdy chybí dostatek koordinace mezi výrobou a expedicí, vhodným řešením by proto bylo zavedení systému, kdy by expedice měla možnost zjistit, která ze zakázek má vyšší

významnost pro nachystání a naopak u kterých existuje časová rezerva. Proto by se podnik měl zaměřit na propojení informačních systémů obou oddělení a i oddělení projektového.

Management neustále také sleduje dění v oblasti inovací přinášející možnost snížení nákladů a některé z nich se mu již podařilo realizovat. Proto by se mu v letošním roce mělo podařit uspořít finančních prostředky týkající se výkonové spotřeby a zastavit jejich zvyšování, které bylo patrné v trendu vývoje. Zároveň tyto úspory hrají svou roli, při plánování obnovy hlavního výrobního zařízení, laserového stroje, která má proběhnout v roce 2014. Nákup nového softwarového vybavení počítačů v oddělení výroby navíc napomáhá optimalizovat výrobní procesy a zvýšit tak celkovou produkci, což je zcela v souladu se strategií zvyšování výkonů firmy. Vyhledávání dalších zdrojů nových úspor prostřednictvím moderních technologií, by pak mělo být součástí inovačního procesu v podniku.

4.3.4.4 Strategické cíle, měřítko a akce perspektivy učení se a růstu

Poslední z nefinančních perspektiv si klade za cíl, dosažení trvalého růstu organizace pomocí neustálého vzdělávání vlastních pracovníků. Pouze znalostně vyspělá firma může obstát v tvrdém konkurenčním boji. Proto byly stanoveny konkrétní cíle a ty jsou uvedeny v tabulce 4.17.

Tab. 4.17 Cíle a měřítko perspektivy učení se a růstu podniku ABC s. r. o.

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cíl	Změna	Datum realizace
Počet pracovníků zaškolených v obsluze CNC	Počet absolvovaných zaškolených pracovníků	15	20	+ 33 %	Do 4. čtvrtletí 2013
Zavedení hodnocení spokojenosti zaměstnanců	Výsledky dotazníkového šetření	-	Průzkum provádět 2x ročně	+ 100 %	Do 3. čtvrtletí 2013
Zvýšení motivace zaměstnanců	Výše tržeb na zaměstnance	1,2 mil. Kč	1,4 mil. Kč	+ 17 %	Do 3. čtvrtletí 2013
Zmenšit fluktuaci zaměstnanců	Míra fluktuace	> 5 %	< 5 %	-	Do 4. Čtvrtletí 2013

Zdroj: Vlastní zpracování

S cílem zvýšení počtu školení souvisí i navýšení rozpočtu na financování vzdělávání pracovníků. Ten může být financován z úspor vzniklých v oblasti výroby anebo také z fondů pro vzdělávání zaměstnanců, zřizovaných v rámci agendy Úřadu práce anebo podporovaných

jednotlivými ministerstvy a lze využít i operačních programů s čímž se, ale pojí větší administrativní náročnost podání přihlášek a vykazování účelného využití dotace.

Z rozhovorů s managementem podniku dále vyplynulo, že v současnosti není zaveden žádný systém pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců. I tady se proto nabízí vytvoření jednoduchého dotazníku, který pracovníci budou anonymně vyplňovat a jejich nápady a připomínky se pak stanou studnicí myšlenek a cest k zlepšování. Získá se tak i zpětná vazba, napomáhající řešit vznikající problémy a umožňující jejich předcházení. S tím by souviselo i zjištění podnětů, pro zvýšení motivace k pracovnímu výkonu. Zde by se jako strategická akce mohlo osvědčit zavedení nefinančních benefitů, jako např. zajištění lékařských prohlídek i pro členy nejbližší rodiny apod. Míra fluktuace je žádoucí pouze do určité míry, a protože podnik nyní přechází do fáze konsolidace, chce tento ukazatel minimalizovat. Dopomoci k tomu může zavedení procesu výběrového řízení, který by dokázal více ověřovat předpoklady uchazečů pro výkon zaměstnání.

Výsledkem propojení cílů ze všech čtyř perspektiv je vytvoření strategické mapy, která zobrazuje vztahy příčin a důsledků a kde jsou tyto vazby vyjádřeny pomocí šipek. Mapa pro podnik ABC s. r. o. je součástí přílohy č. 13 této diplomové práce.

5 Výsledky, návrhy a doporučení

5.1 Shrnutí výsledků použitých metod hodnocení výkonnosti

Mezi nejvýznamnější výstupy z finanční analýzy patří tato zjištění a výsledky:

- Z horizontální analýzy aktiv, které se věnuje kapitola 4.1.1, vyplývá nestabilní vývoj aktiv v posledních dvou letech, za což může vývoj hodnoty oběžných aktiv, zejména pak krátkodobých pohledávek. Z hlediska horizontálního rozboru pasiv, se změny projevovaly v příbytku a následně úbytku celkové sumy položek vlastního kapitálu, kvůli vývoji výsledku hospodaření a v položkách cizí zdrojů konkrétně u změn velikosti závazků a úvěrů.
- Vertikální rozbor aktiv zjistil, že největší podíl v jejich struktuře tvoří s více než 50 % položka dlouhodobého hmotného majetku a za ní následují krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Pasiva tvoří z největší části hospodářský výsledek minulých let a dále krátkodobé závazky.
- Z horizontální analýzy výsledovky můžeme sledovat změny zejména u položek VH za účetní období, výkonové spotřeby a výkonů a tím i přidané hodnoty. Ostatní výraznější změny proběhly u tržeb z prodeje dlouhodobého majetku, stavu rezerv či osobních nákladů. Bližší zjištění jsou uvedena v kapitole 4.1.3.
- Vertikální analýza provozních nákladů na strukturu prozradila, že největší část celku tvoří výkonová spotřeba a osobní náklady a u struktury výnosů jsou to pak výkony. Tato zjištění potvrzují zaměření podniku na produkci vlastních výrobků.
- Další výsledková oblast se skládá z hodnocení finančních fondů. Zde se potvrdila vhodná struktura financování dlouhodobými zdroji, ale i vrůst možnosti vzniku potíží s platební schopností podniku.
- Zjištění předchozího odstavce potvrdily také výsledky ukazatelů likvidity, které zaznamenaly zhoršení parametrů vlivem nárůstu nesplacených pohledávek. Ale většina hodnot se nenachází daleko od doporučovaných mezí, kde by se měli pohybovat, proto není nutné hovořit zatím o větších problémech v platební schopnosti. Hodnoty rentability dosahovali průměrných výsledků, nejlepší se jevíly roky 2010 a 2007, hospodářská ztráta všechny ukazatele poslala do záporných čísel, ale ztráta v tomto roce byla plánována managementem, kvůli změnám u konkurence. Poměrové

ukazatele aktivity vykazují výborné hodnoty svědčící o tom, že podnik správně hospodář se zásobami a zbytečně v nich neváže volný kapitál. Ukazatel obchodního deficitu naznačuje snahu o udržení vysoké platební morálky vůči svým dodavatelům, ale čehož se mu v posledních letech nedostává ze strany odběratelů. Poslední ze skupiny poměrových ukazatelů, hodnotí podnik z hlediska zadluženosti a stability. V tomto ohledu výsledky naznačují, že zhruba poloviční zadluženost a dobrá hodnota ukazatele finanční páky značí dobrou úroveň využití cizího kapitálu k růstu podniku.

- Hodnocení dosažená u bankrotních a bonitních modelů se nijak nevymykají z průměru většiny tuzemských podniků, středního až malého charakteru. Výsledky však kazí poslední rok hospodaření, kdy se dosažené známky snížily z důvodu vzniku ztráty. Bližší informace jsou uvedeny v kapitole 4.1.11 a 4.1.12.
- Poslední část tradičního hodnocení výkonnosti zahrnovala rozklad vrcholového ukazatele ROE. Výsledky zkoumání jsou okomentovány v kapitole 4.1.12 a výpočty jsou součástí přílohy č. 5 na konci diplomové práce.
- Pro mezipodnikové srovnávání byly vybrány dva podniky z oboru kovovýroby, které svým charakterem a shodou v kritériích se podobaly hodnocenému podniku. Stejně tak u nich byla provedena finanční analýza a srovnání výsledků bodovou metodou zachytila detailní výstupní tabulka, která je zobrazena v příloze č. 10. Podnik se ve výsledku umístil na druhém místě s průměrnou známkou 2. Více informací k závěrům srovnávání nabízí kapitola 4.2.4.
- Kapitola 4.3 věnovaná metodice Balanced Scorecard začíná analýzou okolního konkurenčního prostředí. Tou byly vyvozeny následující zjištění. V nejbližším okolí se nachází jediná firma podobná velikostí a technologickým vybavením, ale i ostatní firmy můžeme označit za konkurenceschopné, protože si udržují vysokou míru flexibility. V kapitole jsou vyjmenováni nejvýznamnější zákazníci a dodavatelé, okomentována problematika substitučních výrobků i hrozby ze strany vstupu nových konkurentů do odvětví. Především však tato část vysvětluje poslání, hodnoty a strategii podniku, kterou vedoucí pracovníci podniku ABC s. r. o. vyznávají.
- Závěrečné části kapitoly 4.3 jsou věnovány vyhodnocení současně používaného podnikového systému hodnocení, dále identifikaci podstatných znaků jednotlivých perspektiv a nakonec návrhu implementace komplexního systému hodnocení, obsahujícím strategické cíle, měřítko a požadované hodnoty pro každou perspektivu.

Pro přehlednost jsou vzájemné vazby mezi cíli vyjádřeny prostřednictvím strategické mapy, která je součástí přílohy č.13 diplomové práce.

5.2 Návrhy a doporučení pro podnik ABC s. r. o.

Zde uvedené návrhy a doporučení podniku se opírají o výsledky prováděných analýz. U výsledků finanční analýzy navrhuji, aby se podnik věnoval zejména těmto oblastem:

- **Likvidita a rentabilita** – tyto dvě oblasti finančního řízení doporučuji důkladně sledovat, především proto, že je zde vysoká provázanost obou skupin ukazatelů. Likvidita podniku zajišťuje bezproblémový průběh provozního financování, a pokud je v tomto ohledu firma na dostatečně dobré úrovni, otevírají se další možnosti investic a růstu, což může vytvářet dobré podmínky i pro zlepšování rentability. Navrhuji proto managementu začlenění měřítek likvidity a rentability do pravidelně vytvářeného reportingu.
- **Souhrnné hodnocení** – dobrým nástrojem pro finanční vedení společnosti by se mohlo stát využití bankrotních a bonitních modelů pro získání rychlého a jasného přehledu o současné finanční situaci, protože tyto modely zahrnují hodnocení ze všech oblastí najednou a poskytují dostatek informací k vytvoření představy o dobře a špatně fungujících stránkách podniku.
- **Mezipodnikové srovnávání** – mnoho firem se už stačilo přesvědčit, že bez dostatečné zpětné vazby od konkurentů, začne management podniku postupně ztrácet přehled o nejnovějším vývoji a dění v tržním prostředí. Mým návrhem proto je, zaúkolování pracovníků firmy vyhotovením benchmarkingu s vybranými konkurenčními firmami, alespoň jedenkrát do roka.

Toto jsou mé hlavní závěry vyvozené z aplikace finanční analýzy na podnik ABC s. r. o. a lze dodat, že pro firmy středního až malého charakteru je důležité sledovat především ukazatele provozního zisku a provozního cash flow a ty udržovat v kladných hodnotách. Proto by se měl podnik držet hodnot, které si vzal za vlastní, tedy produkci výrobků vysoké kvality a dodržování termínů dodávek odběratelům. Podnik se navíc nachází v dobré výchozí situaci, z důvodů nákupu nových strojních technologií, zajišťující vyšší produkci při nižší spotřebě materiálu a energií. Dále také využil zaváhání konkurentů a dokázal získat zpátky některé

z významných zákazníků, což do budoucna může vést ke zvýšení tržeb a návratu ke kladnému hospodaření.

Finanční analýza a její zjištění se stala také výchozím bodem finanční perspektivy a na jejím základě jsem pro podnik navrhnul nový systém komplexního hodnocení výkonnosti využitím přístupu BSC. Z postupu při aplikaci a identifikaci hlavních hybných sil jednotlivých perspektiv jsem pro každou z nich stanovil strategické cíle a strategické akce, které by měli zajistit jejich plnění. Tato zjištění jsou uvedena v následujících v tabulkách a řádcích níže:

Tab. 4.18 Strategické cíle a akce finanční perspektivy

Strategický cíl	Strategické akce
Zvýšení tržeb	Navýšení počtu přijatých zakázek, zvýšení produkční kapacity firmy
Návrat k zisku	Zvýšení produktivity práce, snížení výrobních nákladů
Úspora provozních nákladů vlivem nákupu moderních technologií	Nákup nových technologií, optimalizace výrobních procesů
Zlepšení likvidity	Sledování a měření platební morálky odběratelů, poskytnutí slev při předčasném zaplacení faktury

Zdroj: Vlastní zpracování

Management díky rozhodnutí o nákupu nových technologií navýšil produkční možnosti firmy, což by mělo mít za následek navýšení velikosti tržeb a návrat ke kladnému hospodářskému výsledku. Pokud k tomu naváže i zlepšování jednotlivých procesů ve výrobě a jejich zefektivnění, výsledky mohou být ještě výrazně lepší. Zároveň navržená opatření v rámci cíle zlepšování likvidity by měla dále vylepšit ukazatele v této perspektivě. Všechna opatření, jejich realizace a vyhodnocení by měla být provedena do 4. čtvrtletí roku 2013.

Další opatření se týkají cílů a akcí zákaznické perspektivy. Ty jsou uvedeny v následující tabulce:

Tab. 4.19 Strategické cíle a akce zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategické akce
Rozšíření zákaznického portfolia	Nabídnutí navýšených výrobních kapacit stálým i novým zákazníkům, účast na strojírenských veletrzích
Nárůst zakázek ze zahraničí	Využití zkušeností pracovníků ze vzdělávacího programu
Zavedení hodnocení spokojenosti zákazníků	Vytvoření dotazníku spokojenosti na webových stránkách společnosti
Zlepšení platební morálky odběratelů	Zvýšení počtu solventních zahraničních zákazníků, zjištění z průzkumů spokojenosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost by se měla zaměřit na plnění strategického cíle nárůstu zakázek zahraničních zákazníků a provádění hodnocení spokojenosti dotazníkovým šetřením. Tyto strategické akce by měla začít plnit jako první, ještě během 3. čtvrtletí roku 2013. A na splnění těchto cílů by mělo navazovat plánování účasti na veletrzích a ze zjištěných požadavků z průzkumu, zase navrhnout cestu ke zlepšování obchodních vztahů a loajality se zákazníky, což by se mělo začít dít během posledního čtvrtletí roku 2013.

Předposlední částí návrhů je stanovení cílů a akcí v perspektivě interních procesů.

Tab. 4.20 Strategické cíle a akce perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Strategické akce
Udržování vysoké kvality výrobků	Pravidelné vyhodnocování systému kritérií hodnocení jakosti výrobků, kontrola výrobního procesu
Snížení velikosti podílu výkonové spotřeby na provozních nákladech	Začlenění nových technologií do výrobních celků, zaškolení pracovníků, sledování technologií snižující výrobní náklady
Dodržování termínů dodávek	Hodnocení produktivity práce na pracovníka, zlepšení práce na expedici
Zefektivnění výrobních procesů	Větší koordinace mezi odděleními vývoje, výroby a expedice, zdokonalení práce s informačním softwarem

Zdroj: Vlastní zpracování

Podniku bych pro plnění cílů této perspektivy doporučil nepřetržité sledování nového vývoje v oblasti technologií snižujících náklady. Pozornost si zaslouží i zlepšování kontrolních a provozních procesů, které jsou nápomocné k dodržování termínů a jakosti výrobků. Na nových strojích by navíc měli pracovat pouze zaškolení pracovníci, znalí ovládání moderních strojírenských zařízení. Všechna opatření by měla být v podniku implementována nejpozději do 4. čtvrtletí roku 2013.

Poslední tabulka se týká stanovení cílů a strategických akcí perspektivy učení se a růstu:

Tab. 4.21 Strategické cíle a akce perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Strategické akce
Počet pracovníků zaškolených v obsluze CNC	Vyslání zaměstnanců na školení obsluhy CNC, následné zaučení přímo ve výrobě
Zavedení hodnocení spokojenosti zaměstnanců	Vytvoření dotazníku spokojenosti, předání zaměstnancům a jejich vyhodnocení
Zvýšení motivace zaměstnanců	Zavedení nových nefinančních benefitů pro stále zaměstnance, zainteresování vedoucích pracovníků na výkonech firmy
Zmenšení fluktuace zaměstnanců	Zavedení výběrových řízení na pozice vedoucích pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato perspektiva a zavedení měřítek jejího hodnocení má napomáhat vytvářet prostředí, které bude zaměstnance správně motivovat a umožní jim profesně růst. Zde navrhuji vytvořit systém školení, který bude vychovávat zodpovědné technické pracovníky. Pro zjištění jak jsou se svojí pracovní pozicí zaměstnanci spokojeni a zda jsou správně motivováni, bude vhodné zavést hodnocení spokojenosti prostřednictvím anonymní ankety. Ke zvýšení motivace vedoucích pracovníků zase doporučuji, zainteresovat je osobně na dosahování stanovených finančních cílů a to i zavedením dalších nefinančních benefitů. Navrhuji prozkoumat také možnosti využití dotačních programů, pro rozšíření dovedností vedoucích pracovníků a zvážení vyslání je na školení např. v komunikaci v německém jazyce a navázat tak na předchozí účast v podobném projektu. Pro snížení stavu ukazatele fluktuace doporučuji zavést při přijímání nových zaměstnanců systém výběrových školení, který lépe odhalí vhodné uchazeče.

Ujasnit si pohled na kauzální propojení měřítek v jednotlivých perspektivách umožňuje strategická mapa, která je vyobrazena v příloze č. 13.

6 Závěr

Pro všechny podniky v současné době je důležité zjišťovat úroveň vlastní výkonnosti a tuto porovnávat s konkurenty v oboru k získání zpětné vazby pro management firmy. Tento proces však nelze omezovat pouze na finanční hledisko, ale je třeba použít komplexní přístup, který porovnává i nefinanční měřítka jednotlivých společností.

Konkrétním cílem diplomové práce bylo zhodnocení aktuální finanční výkonnosti podniku ABC s.r.o., provedení benchmarkingu s vybranými konkurenty z oboru a následný praktický návrh aplikace metody Balanced Scorecard, jako komplexního přístupu k měření výkonnosti.

Práce byla segmentována do několika hlavních kapitol. Teoretická část se týkala vysvětlení rozdílu mezi pojmy tradiční metody a komplexní metody hodnocení výkonnosti. Metody tradičního hodnocení zahrnující finanční analýzu, souhrnné modely hodnocení a metody rozkladu vrcholových ukazatelů byly popsány v první části kapitoly, následovalo objasnění pojmu benchmarking a jeho důležitosti pro získání zpětné vazby pro podnik. Třetí část již byla věnována celá komplexnímu přístupu hodnocení prezentovaného konceptu BSC. Další kapitola stručně charakterizovala vybraný podnik ABC s. r. o. a jeho hlavní obor činnosti. Při zpracování následné praktické části vyšlo najevo, že pro firmu existuje riziko vzniku druhotné platební neschopnosti a dále při srovnávání došlo na přímé poměrování sil s konkurenty ve všech oblastech finanční analýzy.

Poslední použitá metoda hodnocení stála na základech zpracování analýzy okolního prostředí a konkurenčních sil zde se vyskytujících. Po rozboru vnitřních oblastí podniku pak byla vyjasněna strategie, kterou si firma zvolila za výchozí, a k čemuž se vázala tvorba ostatních cílů ve všech čtyřech perspektivách. Strategické akce u každé z perspektiv představovali dílčí kroky k splnění strategických cílů, jejichž vzájemné vazby byly zahrnuty ve strategické mapě příčin a následků.

Provedený soubor analýz a vytvořený návrh systému hodnocení může podniku pomoci v uvědomění si slabých stránek, umožní jiný náhled na problematiku a poskytne návod k měření výkonnosti skrze klíčová kritéria i nefinančních perspektiv. Proto se domnívám, že cíl práce byl splněn a některá řešení zde navrhnutá, mohou být uplatněna v praxi.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

1. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Nové přístupy a finanční nástroje ve finančním rozhodování: New approaches and financial instruments in financial decision-making*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2004, 640 s. ISBN 80-248-0669-X.
3. FIBÍROVÁ, Jana. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-735-7084-X.
4. FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
5. KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Alignment - systémové vyladění organizace: jak využít balanced scorecard k vytváření synergií*. Vyd. 1. Překlad Irena Grusová. Praha: Management Press, 2006, 310 s. ISBN 80-726-1155-0.
6. KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
7. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
8. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
9. NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
10. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
11. PARMENTER, David a David P NORTON. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2010, xix, 299 p. ISBN 04-705-4515-1.
12. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

13. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
14. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.
15. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
16. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje:

17. JANKOVÁ, Iva. *Porovnání funkcionální a integrální metody pyramidového rozkladu ukazatelů finanční výkonnosti* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.ekf.vsb.cz/miranda2/export/sites-root/ekf/konference/cs/okruhy/rmfir/sbornik/dokumenty/Jankova.Ivana.pdf>
18. RICHTAROVÁ, Dagmar. *Analýza odchylek NPV na bázi ukazatele EVA a její využití při postauditu investic* [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: http://www.ekf.vsb.cz/miranda2/export/sites-root/ekf/frpfi/cs/okruhy/rocnik-2007/prispevky/dokumenty/S154_Richtarova_Dagmar.pdf

Specifické zdroje:

19. Vnitropodnikové materiály. ABC, s. r. o.
20. Výkazy společnosti ABC, s. r. o. za roky 2011 – 2007
21. Výkazy společnosti XYZ, s. r. o. za roky 2011 – 2007
22. Výkazy společnosti XYZ, s. r. o. za roky 2011 - 2007

Seznam zkratek

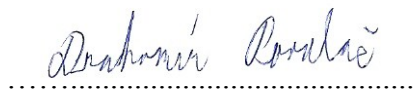
a. s.	-	akciová společnost
apod.	-	a podobně
atd.	-	a tak dále
BSC	-	Balanced Scorecard
CNC	-	Computer Numeric Control
CP	-	cenné papíry
ČPK	-	čistý pracovní kapitál
EAT	-	zisk po zdanění
EBIT	-	zisk před zdaněním a úroky
EBT	-	zisk před zdaněním
EU	-	Evropská unie
GmbH	-	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ISO	-	International Organization for Standardization
např.	-	například
obr.	-	obrázek
Sb.	-	sbírky
s. r. o.	-	společnost s ručením omezeným
tab.	-	tabulka
tis.	-	tisíce
TQM	-	Total Quality Management
tzv.	-	takzvaný
VH	-	výsledek hospodaření

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2013



jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1	Hodnota položek rozvahy podniku ABC s. r. o. za období 2011 - 2007
Příloha 2	Vertikální analýza rozvahy podniku ABC s. r. o. za období 2011 - 2007
Příloha 3	Hodnota položek VZaZ podniku ABC s. r. o. za období 2011 - 2007
Příloha 4	Vývoj hospodaření a vertikální analýza provozních výnosů a nákladů podniku ABC s. r. o. za období 2011 - 2007
Příloha 5	Pyramidový rozklad ukazatele ROE za období 2011 - 2007
Příloha 6	Hodnota položek rozvahy podniku XYZ s. r. o. za období 2011 - 2007
Příloha 7	Hodnota položek VZaZ podniku XYZ s. r. o. za období 2011 - 2007
Příloha 8	Hodnota položek rozvahy podniku ZYX s. r. o. za období 2011 - 2007
Příloha 9	Hodnota položek VZaZ podniku ZYX s. r. o. za období 2011 - 2007
Příloha 10	Výstupní tabulka mezipodnikového srovnávání
Příloha 11	Certifikát systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009
Příloha 12	Příloha k certifikátu systému kvality ČSN EN ISO 3834-2:2006
Příloha 13	Strategická mapa kauzálních vazeb mezi strategickými cíli ABC s. r. o.

Položky rozvahy v tis. Kč	2011	2010	2009	2008	2007
AKTIVA CELKEM	29 355	33 581	25 007	25 285	25 021
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	14 976	15 212	14 976	11 540	10 145
Dlouhodobý nehmotný majetek	194	0	0	71	10
Dlouhodobý hmotný majetek	14 782	15 212	14 976	11 469	10 135
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	13 815	17 364	7 966	10 157	10 068
Zásoby	1 420	118	129	733	190
Dlouhodobé pohledávky	0	0	-66	-75	0
Krátkodobé pohledávky	10 828	16 657	4 747	6 533	7 829
Krátkodobý finanční majetek	1 576	589	3 156	2 966	2 049
Časové rozlišení	564	1 005	2 065	3 588	4 808
Náklady příštích období	564	1 005	2 065	3 588	4 808

PASIVA CELKEM	29 355	33 581	25 007	25 285	25 021
Vlastní kapitál	15 253	18 018	14 405	13 576	13 935
Základní kapitál	4 020	4 020	4 020	4 020	4 020
Kapitálové fondy	0	0	49	48	49
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	402	402	402	402	402
Výsledek hospodaření minulých let	13 596	9 934	8 908	8 399	4 733
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-2 765	3 662	1 026	707	4 733
Cizí zdroje	14 131	15 563	10 615	11 709	11 055
Rezervy	0	0	3 997	4 000	2 000
Dlouhodobé závazky	4 066	1 413	3 869	2 962	81
Krátkodobé závazky	8 847	12 442	-3 199	4 747	8 974
Bankovní úvěry a výpomoci	1 218	1 708	5 948	0	0
Časové rozlišení	-29	0	-13	0	31
Výdaje příštích období	-29	0	-13	0	31

Vertikální analýza aktiv		2011	2010	2009	2008	2007
Aktiva celkem		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Pohledávky za upsaný VK	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.	Dlouhodobý majetek	51,02%	45,30%	59,89%	45,64%	40,55%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,66%	0,00%	0,00%	0,28%	0,04%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	50,36%	45,30%	59,89%	45,36%	40,51%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C.	Oběžná aktiva	47,06%	51,71%	31,86%	40,17%	40,24%
C.I.	Zásoby	4,84%	0,35%	0,52%	2,90%	0,76%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	-0,26%	-0,30%	0,00%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	36,89%	49,60%	18,98%	25,84%	31,29%
C.IV.	Finanční majetek	5,37%	1,75%	12,62%	11,73%	8,19%
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty	1,92%	2,99%	8,26%	14,19%	19,22%
D.I.	Časové rozlišení	1,92%	2,99%	8,26%	14,19%	19,22%

Vertikální analýza pasiv		2011	2010	2009	2008	2007
Pasiva celkem		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A.	Vlastní kapitál	51,96%	53,66%	57,60%	53,69%	55,69%
A.I.	Základní kapitál	13,69%	11,97%	16,08%	15,90%	16,07%
A.II.	Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,20%	0,19%	0,20%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1,37%	1,20%	1,61%	1,59%	1,61%
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	46,32%	29,58%	35,62%	33,22%	18,92%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-9,42%	10,90%	4,10%	2,80%	18,92%
B.	Cizí zdroje	48,14%	46,34%	42,45%	46,31%	44,18%
B.I.	Rezervy	0,00%	0,00%	15,98%	15,82%	7,99%
B.II.	Dlouhodobé závazky	13,85%	4,21%	15,47%	11,71%	0,32%
B.III.	Krátkodobé závazky	30,14%	37,05%	-12,79%	18,77%	35,87%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	4,15%	5,09%	23,79%	0,00%	0,00%
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty	-0,10%	0,00%	-0,05%	0,00%	0,12%
C.I.	Časové rozlišení	-0,10%	0,00%	-0,05%	0,00%	0,12%

Položky výkazu zisku a ztrát v tis. Kč	2011	2010	2009	2008	2007
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0	0
Výkony	39 645	40 176	30 253	45 974	52 612
Výkonová spotřeba	30 228	31 360	20 552	33 810	37 358
Přidaná hodnota	9 417	8 816	9 701	12 164	15 254
Osobní náklady	9 720	8 056	7 847	8 515	8 803
Daně a poplatky	318	54	32	76	127
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 352	1 138	1 388	1 447	1 469
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	430	9 914	99	26	438
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	9 000	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-66	-3 985	-7	1 979	0
Ostatní provozní výnosy	83	370	977	1 724	45
Ostatní provozní náklady	1 231	149	131	1 140	385
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	-2 625	4 688	1 386	757	4 953
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	2	4	5
Nákladové úroky	101	182	39	0	4
Ostatní finanční výnosy	83	61	27	184	5
Ostatní finanční náklady	133	243	155	241	209
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-151	-364	-165	-53	-203
Daň z příjmu za běžnou činnost	0	795	195	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-2 776	3 529	1 026	704	4 750
Mimořádné výnosy	11	133	0	3	2
Mimořádné náklady	0	0	0	0	20
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	11	133	0	3	-18
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-2 765	3 662	1 026	707	4 732
Výsledek hospodaření před zdaněním	-2 765	4 457	1 221	707	4 732

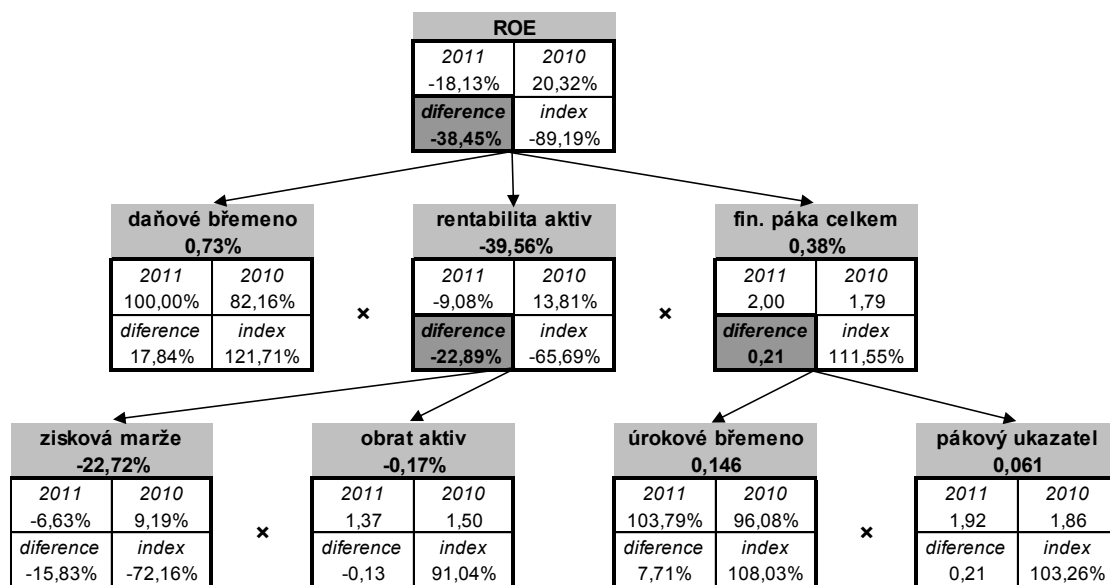
Příloha 4**Vývoj hospodaření a vertikální analýza provozních výnosů a nákladů
podniku ABC s. r. o. za období 2011 - 2007**

Vývoj hospodaření podniku v tis. Kč	2011	2010	2009	2008	2007
Výsledek hospodaření před zdaněním	-2 765	4 457	1 221	707	4 732
Provozní výsledek hospodaření	-2 625	4 688	1 386	757	4 953
Finanční výsledek hospodaření	-151	-364	-165	-53	-203
Mimořádný výsledek hospodaření	11	133	0	3	-18

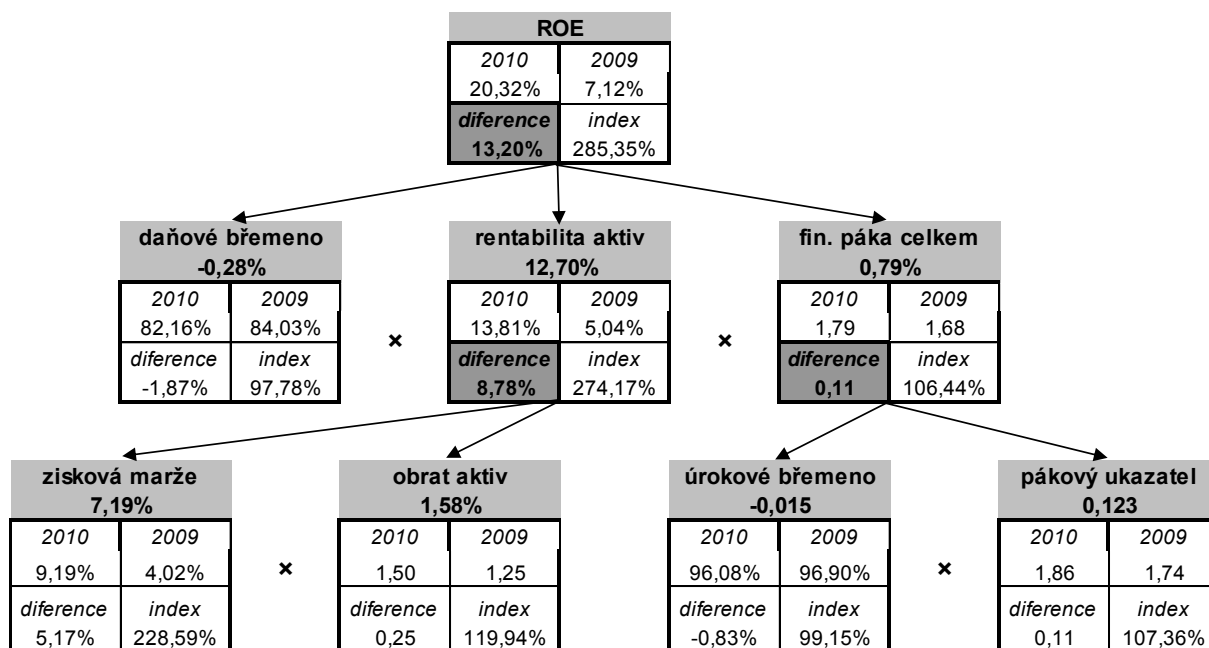
Vertikální analýza provozních výnosů	2011	2010	2009	2008	2007
I. Tržby za prodej zboží	0%	0%	0%	0%	0%
II. Výkony	98,72%	79,62%	96,57%	96,33%	99,09%
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1,07%	19,65%	0,32%	0,05%	0,82%
IV. Ostatní provozní výnosy	0,21%	0,73%	3,12%	3,61%	0,08%
V. Převod provozních výnosů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Provozní výnosy celkem	100%	100%	100%	100%	100%

Vertikální analýza provozních nákladů	2011	2010	2009	2008	2007
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výkonová spotřeba	70,65%	68,51%	68,64%	71,99%	77,60%
Osobní náklady	22,72%	17,60%	26,21%	18,13%	18,29%
Daně a poplatky	0,74%	0,12%	0,11%	0,16%	0,26%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3,16%	2,49%	4,64%	3,08%	3,05%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0,00%	19,66%	0,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-0,15%	-8,71%	-0,02%	4,21%	0,00%
Ostatní provozní náklady	2,88%	0,33%	0,44%	2,43%	0,80%
Převod provozních nákladů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Provozní náklady celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

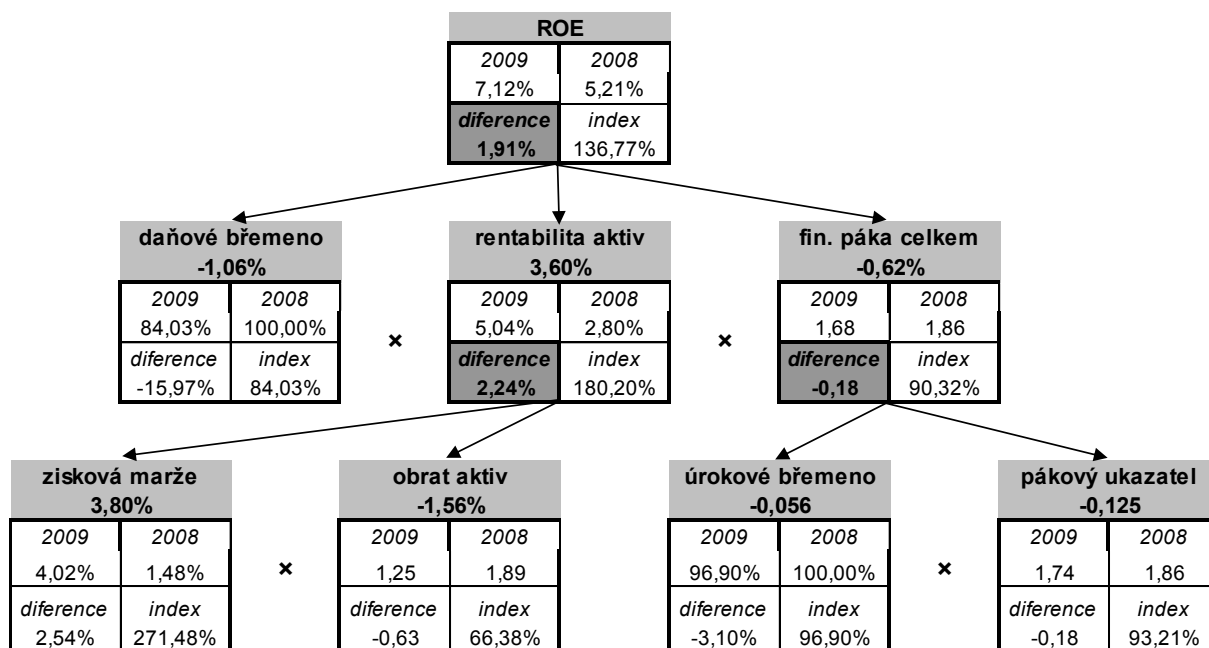
	2011	2010	diference	2011/2010	ROE	pákový rozklad	rozklad ROA	Diskr. výnos
ROE	-18,13%	20,32%	-38,45%	-89,19%	-38,45%			-189,19%
daňové břemeno	1,00	0,82	0,18	1,22	0,73%			21,71%
	1,000	0,822	0,178	1,217				
pákový rozklad	2,00	1,79	0,207	1,12	0,38%	0,207		11,55%
zisk před zdaněním/EBIT	1,038	0,961	0,077	1,080		0,146		
aktiva/vlastní kapitál	1,925	1,864	0,061	1,033		0,061		
ROA	-9,08%	13,81%	-22,89%	-0,657	-39,56%		-22,89%	-165,69%
EBIT/tržby	-0,07	0,09	-0,158	-0,722		0,992	-22,72%	-172,16%
tržby/aktiva	1,37	1,50	-0,135	0,910		0,008	-0,17%	-8,96%



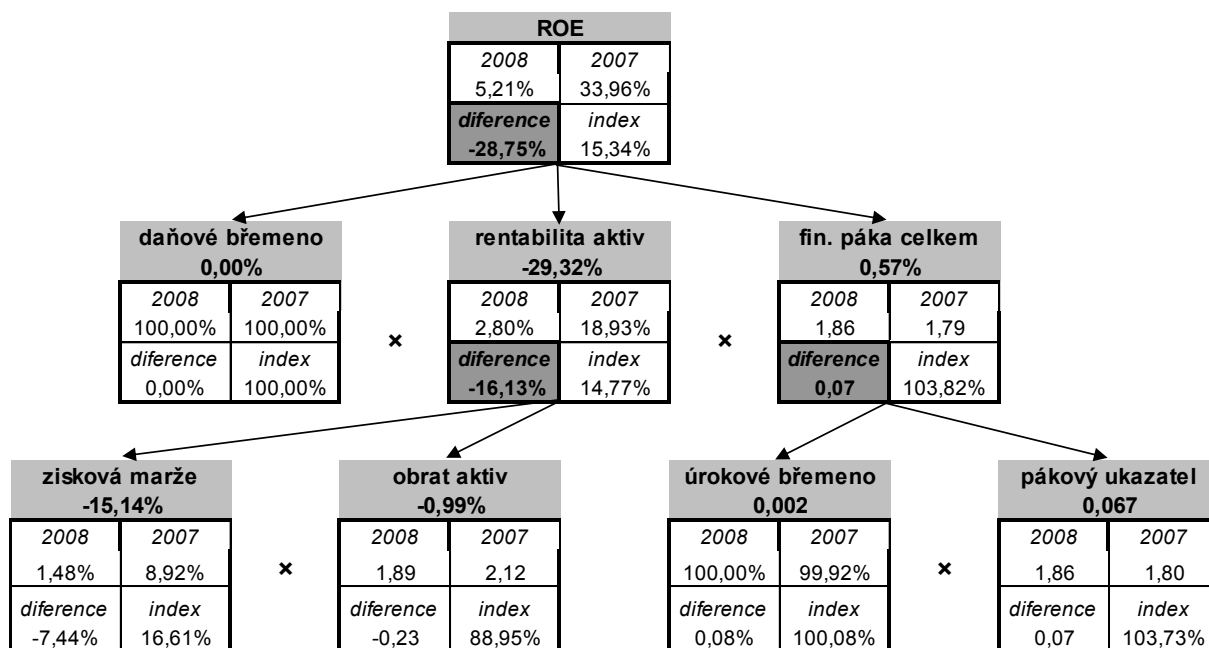
	2010	2009	diference	2010/2009	ROE	pákový rozklad	rozklad ROA
ROE	20,32%	7,12%	13,20%	285,35%	13,20%		
daňové břemeno	0,82	0,84	-0,02	0,98	-0,28%		
	0,822	0,840	-0,019	0,978			
pákový rozklad	1,79	1,68	0,108	1,06	0,79%	0,108	
zisk před zdaněním/EBIT	0,961	0,969	-0,008	0,991		-0,015	
aktiva/vlastní kapitál	1,864	1,736	0,128	1,074		0,123	
ROA	13,81%	5,04%	8,78%	2,742	12,70%		8,78%
EBIT/tržby	0,09	0,04	0,052	2,286			0,072
tržby/aktiva	1,50	1,25	0,250	1,199			0,016



	2009	2008	diference	2009/2008	ROE	pákový rozklad	rozklad ROA
ROE	7,12%	5,21%	1,91%	136,77%	1,91%		
daňové břemeno	0,84	1,00	-0,16	0,84	-1,06%		
	0,840	1,000	-0,160	0,840			
pákový rozklad	1,68	1,86	-0,180	0,90	-0,62%	-0,180	
zisk před zdaněním/EBIT	0,969	1,000	-0,031	0,969		-0,056	
aktiva/vlastní kapitál	1,736	1,862	-0,126	0,932		-0,125	
ROA	5,04%	2,80%	2,24%	1,802	3,60%		2,24%
EBIT/tržby	0,04	0,01	0,025	2,715			0,038
tržby/aktiva	1,25	1,89	-0,635	0,664			-0,016



	2008	2007	diference	2008/2007	ROE	pákový rozklad	rozklad ROA
ROE	5,21%	33,96%	-28,75%	15,34%	-28,75%		
daňové břemeno	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00%		
	1,000	1,000	0,000	1,000			
pákový rozklad	1,86	1,79	0,068	1,04	0,57%	0,068	
zisk před zdaněním/EBIT	1,000	0,999	0,001	1,001		0,002	
aktiva/vlastní kapitál	1,862	1,796	0,067	1,037		0,067	
ROA	2,80%	18,93%	-16,13%	0,148	-29,32%		-16,13%
EBIT/tržby	0,01	0,09	-0,074	0,166			-0,151
tržby/aktiva	1,89	2,12	-0,235	0,889			-0,010



Položky rozvahy v tis. Kč	2011	2010	2009	2008	2007
AKTIVA CELKEM	5 906	6 859	8 197	9 427	7 755
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	3 691	4 227	5 082	5 751	3 849
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	3 691	4 227	5 082	5 751	3 849
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	2 111	2 548	3 029	3 462	3 693
Zásoby	259	1 082	1 318	975	781
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	760	1 099	661	1 559	1 930
Krátkodobý finanční majetek	1 092	367	1 050	928	982
Časové rozlišení	104	84	86	214	213
Náklady příštích období	104	84	86	214	213

PASIVA CELKEM	5 906	6 859	8 197	9 427	7 755
Vlastní kapitál	4 844	3 978	5 654	5 624	3 949
Základní kapitál	136	136	136	136	136
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	56	56	56	56	56
Výsledek hospodaření minulých let	3 786	5 462	5 431	3 758	3 697
Výsledek hospodaření běžného účetního období	866	-1 676	31	1 674	60
Cizí zdroje	1 048	2 873	2 480	3 707	3 740
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	1 245	0
Krátkodobé závazky	1 048	2 322	1 515	2 312	2 940
Bankovní úvěry a výpomoci	0	551	965	150	800
Časové rozlišení	14	8	63	96	66
Výdaje příštích období	14	8	63	96	66

Položky výkazu zisku a ztrát	2011	2010	2009	2008	2007
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0	0
Výkony	16 941	14 436	15 950	27 915	23 447
Výkonová spotřeba	8 036	9 444	8 883	18 197	14 345
Přidaná hodnota	8 905	4 992	7 067	9 718	9 102
Osobní náklady	6 890	5 418	5 434	7 274	7 016
Daně a poplatky	100	90	80	93	95
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	947	941	930	492	409
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	221	35	36	69	372
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	118	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	-18	-7	25
Ostatní provozní výnosy	2	64	0	44	54
Ostatní provozní náklady	159	161	334	287	1 695
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	914	-1 519	343	1 692	288
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	0	0	2	1	2
Nákladové úroky	25	65	100	16	40
Ostatní finanční výnosy	47	247	236	784	44
Ostatní finanční náklady	70	339	450	674	234
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-48	-157	-312	95	-228
Daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	0	113	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	866	-1 676	31	1 674	60
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	866	-1 676	31	1 674	60
Výsledek hospodaření před zdaněním	866	-1 676	31	1 787	60

Položky rozvahy v tis. Kč	2011	2010	2009	2008	2007
AKTIVA CELKEM	11 344	9 029	11 226	14 494	16 891
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	4 109	4 378	4 633	4 895	5 102
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	4 109	4 378	4 633	4 895	5 102
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	7 185	4 433	6 281	9 231	11 366
Zásoby	2 222	1 697	1 221	1 202	1 206
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	2 714	1 114	1 106	3 924	4 653
Krátkodobý finanční majetek	2 249	1 622	3 954	4 105	5 507
Časové rozlišení	50	218	312	368	423
Náklady příštích období	50	218	312	368	423

PASIVA CELKEM	11 344	9 029	11 226	14 494	16 891
Vlastní kapitál	9 693	8 029	10 526	11 762	12 940
Základní kapitál	102	102	102	102	102
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	3 770	3 782	3 822	3 863	3 823
Výsledek hospodaření minulých let	4 145	6 602	7 796	8 537	8 122
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 676	-2 457	-1 194	-740	893
Cizí zdroje	1 651	997	697	2 732	3 854
Rezervy	0	0	0	356	176
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	1 651	997	697	2 376	3 678
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	0	3	3	0	97
Výdaje příštích období	0	3	3	0	97

Položky výkazu zisku a ztrát v tis. Kč	2011	2010	2009	2008	2007
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
Obchodní marže	0	0	0	0	0
Výkony	16 104	9 876	11 593	29 319	35 001
Výkonová spotřeba	9 288	5 828	7 004	21 840	25 380
Přidaná hodnota	6 816	4 048	4 589	7 479	9 621
Osobní náklady	4 894	4 922	5 950	7 515	8 280
Daně a poplatky	28	28	86	29	30
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	262	262	262	262	244
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	40	40	51	351	270
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	41	24	51	351	202
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	1 097	-351	177	3
Ostatní provozní výnosy	23	116	432	0	96
Ostatní provozní náklady	98	95	144	82	80
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	1 556	-2 224	-1 070	-586	1 458
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	1	7	7	9	26
Nákladové úroky	0	0	1	0	16
Ostatní finanční výnosy	234	110	168	419	152
Ostatní finanční náklady	115	350	298	582	727
Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	120	-233	-124	-154	-565
Daň z příjmu za běžnou činnost	0	0	0	0	247
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 676	-2 457	-1 194	-740	646
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 676	-2 457	-1 194	-740	646
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 676	-2 457	-1 194	-740	893

Příloha 10

Výstupní tabulka mezipodnikového srovnávání

Ukazatel	2011			2010			2009			2008			2007		
	ABC	XYZ	ZYX	ABC	XYZ	ZYX	ABC	XYZ	ZYX	ABC	XYZ	ZYX	ABC	XYZ	ZYX
Čistý pracovní kapitál	90	19	100	100	70	5	100	14	50	79	17	100	14	10	100
Čisté pohotové peněžní prostředky	-1216	7	100	-1896	100	-313	100	-7	51	-103	-80	100	-379	-107	100
Čistý peněžně pohledávkový fond	100	23	93	100	36	-18	100	2	40	83	3	100	14	0	100
Běžná likvidita	36	46	100	31	100	25	100	22	100	55	39	100	36	41	100
Pohotová likvidita	47	59	100	51	100	23	100	16	100	59	32	100	40	36	100
Okamžitá likvidita	13	76	100	3	100	10	100	12	100	36	23	100	15	22	100
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	-64	99	100	100	-250	-224	100	9	-259	16	100	-29	100	4	28
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-101	100	97	100	-151	-207	100	8	-159	17	100	-21	100	4	20
Rentabilita celkového investovaného	-75	100	97	100	-177	-214	100	11	-268	18	100	-26	100	4	20
Rentabilita tržeb (ROS)	-66	49	100	100	-337	-159	100	6	-302	25	100	-42	100	3	28
Ukazatel objemu nerealizovaných	16	100	26	23	100	68	100	30	45	41	100	42	55	100	61
Doba obratu aktiv (-)	47	100	49	71	100	52	64	100	55	63	100	69	69	100	68
Doba obratu zásob (-)	43	100	11	100	3	1	100	5	4	100	44	38	100	11	10
Doba obratu pohledávek (-)	16	100	26	23	100	68	27	100	45	41	100	42	55	100	61
Doba obratu závazků (+)	100	28	46	100	65	40	100	100	61	100	83	81	100	73	62
Ukazatel obchodního deficitu (-)	-300	100	-400	-101	100	-13	100	100	-63	-130	100	-190	51	100	-67
Celková zadluženost (Dept ratio) (-)	30	82	100	24	26	100	15	21	100	41	48	100	52	47	100
Finanční páka (Financial leverage) (+)	100	63	61	100	93	60	100	84	61	100	90	66	91	100	66
Stupeň krytí stálých aktiv (+)	58	56	100	76	58	100	71	57	100	60	51	100	54	49	100
Úvěrová zadluženost (-)	93	100	100	91	88	100	71	85	100	100	97	100	100	83	100
Úrokové krytí (+)	-79	100	100	100	-128	100	100	1	-4539	100	100	100	100	0	5
Altmanovo Z-skóre (+)	34	100	84	59	58	100	32	45	100	63	100	99	78	91	100
Index IN05 (+)	-22	100	62	100	-59	37	100	67	-2887	100	20	4	100	2	8
Kralickův Quicktest (+)	27	100	87	100	50	50	100	100	36	86	100	29	100	50	69
Index bonity (+)	-22	100	89	100	-161	-254	100	90	-235	36	100	-5	100	22	60
Počet bodů celkem	-1096,47	1907,43	1528,16	-245,68	85,68	-461,51	2179,77	1076,71	-7563,25	1184,66	1667,07	1156,70	1345,98	944,43	1500,55
Průměrný počet bodů	-43,86	76,30	61,13	-9,83	3,43	-18,46	87,19	43,07	-302,53	47,39	66,68	46,27	53,84	37,78	60,02
Celkové pořadí	3	1	2	2	1	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1



TÜV Austria Group

C E R T I F I K Á T

I.T.I. – Integrovaná technická inspekce spol. s r.o.

Akreditovaný certifikační orgán č. 3116
osvědčuje, že

zavedl a používá systém managementu kvality pro

Zpracování plechů CNC technologií, obrábění kovů,
zámečnictví, svařování a montáž.

Zpráva o certifikaci č.j. 154/11/7.2 – SJ
Bylo prokázáno, že jsou splněny požadavky

ČSN EN ISO 9001:2009
ve spojení ČSN EN ISO 3834-2:2006



První certifikace: 1. prosince 2005
Tento certifikát je platný do: 1. prosince 2014
Evidenční číslo certifikátu: 058/05/SJ
Nedílnou součástí certifikátu je příloha č.j. 154/11/7.2 – SJ

Ing. František Kozubík
vedoucí certifikačního orgánu

Praha dne 28. listopadu 2011



I.T.I. – Integrovaná technická inspekce spol. s r.o.
Zelený pruh 1560/99, 140 02 Praha 4 – Braník
Akreditovaný certifikační orgán systémů kvality č. 3116

Č.j.: 154/11/7.2 – SJ

strana: 1/1

PŘÍLOHA K CERTIFIKÁTU SYSTÉMU KVALITY

ev.č.: 058/05/SJ ze dne 28. listopadu 2011

Rozsah činnosti dle ČSN EN ISO 3834-2:2006

1. Druh výrobku (výrobků): Ocelové konstrukce a technologická zařízení
2. Výrobní normy: ČSN 732601 Z2
3. Skupina(y) základních materiálů (podle CR 12187 nebo CR 15608):
skupina 1.2 (S355), 8.2
4. Proces(y) svařování a příbuzné procesy:
141 (TIG), 135 (MAG)
5. Odchylky
- 5.1 Normy jiné než EN -
- 5.2 Jiné odchylky -
- 5.3 Specifické požadavky -
6. Pověření pracovníků svářečského dozoru

Jméno

Kvalifikační stupeň

EWT

svářečský mistr - praxe 22 let



V Praze dne 28. listopadu 2011

Ing. František Kozubík
vedoucí certifikačního orgánu

Tato příloha je nedílnou součástí Certifikátu systému kvality ev.č. 058/05/SJ ze dne 28. listopadu 2011.

